



Universidad Católica del Uruguay

Dámaso Antonio Larrañaga

Escuela de Postgrados

Maestría en Educación con énfasis en gestión educativa

TESIS

“Diagnóstico de la calidad educativa de la sección de Educación Física de una institución educativa de carácter privado a través del sistema EFQM”

Nicolás Achard – Germán Strauss

Montevideo, 21 de julio de 2020

Tutor/a: Marcos Sarasola

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro tutor Dr. Marcos Sarasola por el acompañamiento y guía constante a lo largo del trabajo de investigación.

Por otro lado, destacamos el aporte de los cuatro docentes referentes de educación física que validaron el cuestionario: Prof. Juan Cardozo, Profa. Alicia Gardiol, Profa. Eleonora Panigatti y Prof. Gerardo González.

También aprovechamos este espacio para agradecer a la institución educativa seleccionada por abrir sus puertas y permitirnos desarrollar la investigación con los profesores de educación física de la sección.

Responsabilidad del autor

Los autores de la tesis de maestría son los únicos responsables por sus contenidos, así como por las opiniones expresadas, las que no necesariamente son compartidas por la Universidad Católica del Uruguay. En consecuencia, serán los únicos responsables frente a eventuales reclamaciones de terceros (personas físicas o jurídicas) que refieran a la autoría de la obra y aspectos vinculados a la misma.

Tabla de contenidos (ÍNDICE)

1. Introducción.....	8
2. Marco teórico-conceptual.....	9
2.1. Desafío de la calidad.....	9
2.2. Breve historia del concepto de calidad y calidad educativa.....	10
2.3. Breve historia de los sistemas de calidad.....	11
2.4. El concepto de calidad y calidad educativa.....	13
2.5. Modelos de gestión de la calidad educativa.....	16
2.6. Calidad total.....	17
2.7. Educación Física y calidad.....	17
2.8. Sistemas de calidad.....	21
2.9. Normas ISO.....	23
2.10. EFQM (European Foundation for Quality Management).....	24
2.10.1 Conceptos fundamentales de la excelencia.....	25
2.10.2. Criterios del modelo EFQM de Excelencia.....	26
2.10.3. Esquema Lógico REDER.....	55
2.11. Modelo EFQM 2020.....	55
3. Objetivos.....	58
3.1. Objetivo general.....	58
3.2. Objetivos específicos.....	58
4. Metodología.....	59
4.1. Justificación de la elección del modelo EFQM.....	61
4.2. Consideraciones éticas.....	62
5. Cuerpo (análisis de datos).....	63
5.1. Criterio del modelo EFQM: Liderazgo.....	63
5.2. Criterio del modelo EFQM: Estrategia.....	68
5.3. Criterio del modelo EFQM: Personas.....	70
5.4. Criterio del modelo EFQM: Alianzas y Recursos.....	73
5.5. Criterio del modelo EFQM: Resultados en el personal.....	85
6. Discusión.....	89
7. Conclusiones.....	93
8. Limitaciones.....	94
9. Referencias bibliográficas.....	95

10. Anexos	97
10.1. Enlace al formulario con el cuestionario	97
10.2. Ejemplos de los distintos tipos de preguntas	118
10.3. La siguiente tabla muestra la relación entre los criterios de las normas EFQM y el número de pregunta que le corresponde en el cuestionario.....	121
10.4. Cantidad de alumnos por grupo Inicial y Primaria (Fuente: Consejo de Educación Inicial y Primaria)	122
10.5. Cantidad de alumnos en Educación Inicial.....	123
10.6. Cantidad de alumnos en Educación Primaria	124
10.7. Cantidad de alumnos en Educación Secundaria	125
10.8. Presentación general informativa de Educación Inicial y Primaria a Familias.....	126
10.9. Folleto de presentación de la sección de Educación Física	127
10.10. Organigrama institucional.....	134
10.11. Horarios de educación física Inicial 2020	134
10.12. Horarios de educación física Primaria 2020	135
10.13. Horarios de educación física Secundaria 2020	136

Resumen

El sistema de calidad EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) y sus adaptaciones buscan establecer la excelencia de las organizaciones a través de una autoevaluación, generando un estándar en la calidad de la institución educativa e identificando áreas de mejora.

En la presente investigación se elaboró un primer diagnóstico de la calidad educativa de la sección de Educación Física de una institución educativa de carácter privado a través del sistema de calidad europeo EFQM. Utilizando una adaptación de una versión de este sistema, se aplicó un cuestionario a la totalidad de docentes de la sección de Educación Física de la institución seleccionada, generando un nuevo diseño de la herramienta que utiliza siete de sus nueve criterios. También se realizó un análisis de documentos institucionales como segunda fuente de información.

Finalmente, se concluyó buscando la comparación entre los criterios del sistema de calidad del modelo EFQM utilizados en el cuestionario adaptado, y el análisis de datos. Se estableció, a modo de diagnóstico, el cumplimiento del criterio de calidad en cada uno de ellos y las líneas de mejora para un posible plan de acción.

Abstract

The EFQM quality system and its adaptations aim to establish the excellence of the organizations through the implementation of self-evaluation, based on 7 out of the 9 criteria. This brings about a standard in the quality of the education centre and identifying those areas that need improvement.

In this research and diagnosis on the area of Physical Education (P.E.) of a private institution was done on the basis of the European Quality System EFQM. A survey was held with all the teachers that work on the area. A study of some documents of the institution also took place as another source of information.

A conclusion was finally reached, through the information collected in both studies. The diagnosis supported the standard of quality present in the institution and also drew traces to work on future enhancement.

Palabras clave

Diagnóstico, calidad, EFQM, Educación Física

Keywords

Diagnosis, quality, EFQM, Physical Education

1. Introducción

El tema de investigación es diagnosticar la calidad educativa de la sección de Educación Física de una institución educativa de carácter privado a través del sistema EFQM. La educación física ocupa un lugar relevante dentro de la institución educativa de carácter privado seleccionada para esta investigación, ya que esta sección cuenta con: una carga horaria total, desde inicial a secundaria de 700 horas semanales; una coordinación específica; y una amplia oferta de deportes, tanto curriculares como extracurriculares.

Cabe resaltar que el equipo directivo ha facilitado la investigación, considerándola un estudio de particular interés para la gestión de la institución. Reforzando esta idea, como plantean Booth, Colomb y Williams (2001) en relación a la tarea del investigador: no solo será “responder una pregunta, sino también plantear y resolver un problema que cree que otros también deberían reconocer que vale la pena resolver” (p. 56).

Consideramos que los resultados de la investigación sirven de insumos para evaluar la propuesta educativa actual de la sección de Educación Física, y permiten elaborar, a partir de ellos, las líneas de acción que correspondan; ya sea eliminando, modificando, manteniendo o incorporando nuevos elementos dentro del plan de mejora.

Otro criterio por el cual nuestro tema es pertinente radica en la originalidad. No se ha hecho un diagnóstico de estas características en el área de la educación física en el instituto antes mencionado.

Como antecedente de la aplicación de la norma EFQM en sistemas educativos, y más específicamente en el área de educación física, se destaca una tesis doctoral española del año 2012 del autor Jiménez, titulada: *Calidad total de la materia de Educación Física: adaptación del modelo EFQM de excelencia. El caso de los centros de Enseñanza Secundaria Obligatoria de la ciudad de Granada y su provincia*. Este estudio fue fuente de motivación para la elección del tema y la elaboración del trabajo.

2. Marco teórico-conceptual

2.1. Desafío de la calidad

Actualmente, la apelación a la calidad es un lugar común del discurso educativo (Lasida, Podestá y Sarasola, 2017). En relación con la cantidad o calidad: “son dos términos en habitual tensión en las políticas públicas” (Lasida *et al.*, 2017, p. 9), donde históricamente en los sistemas educativos ha predominado el énfasis en los procesos y la cantidad por encima de la calidad de la educación. Pero esto ha ido quedando obsoleto, ya que por los nuevos requerimientos de las organizaciones e instituciones se generan grandes desafíos sobre los problemas de calidad de educación (Linares y Winston, 2019). Los autores Lasida, Podestá y Sarasola señalan que ha ido surgiendo una aspiración a la calidad debido a dos procesos: por un lado, el más antiguo, relativo al acceso, corresponde a la masificación educativa; por otro, los nuevos alumnos están accediendo a niveles educativos más altos que los de sus padres, dificultando el acompañamiento y apoyo de estos y generando así el desafío por lograr aprendizajes en el aula (desafío de calidad) (Lasida *et al.*, 2017).

Reforzando lo anterior, García Huidobro establece que “muchos coinciden en que hoy la problemática de la educación latinoamericana pasó de la cantidad a la calidad [planteando como objetivo una] educación de calidad para todos” (en Lasida *et al.*, 2017, p. 11). Palma (2008, en Lugo, Stincer y Campos, 2019) establece que la emergencia del concepto “calidad educativa” en la región se debe a las condiciones de la sociedad actual cuya complejidad tecnológica, científica, cultural, política, económica y financiera ubica a los ciudadanos en un contexto confuso e incierto y bastante excluyente de las personas que no cuentan con las competencias que demandan estas condiciones.

En Uruguay, la educación se ha masificado y se ha aumentado el acceso: “Los fuertes cambios registrados en [el aumento de] la cantidad y en la diversidad de los educandos son dos procesos conjuntos que generan la cuestión de la calidad” (Lasida *et al.*, 2017). Además, “hoy Uruguay enfrenta importantes problemas de calidad. Las principales evidencias son el tercio de los adolescentes que no termina el tercer año de educación media y los dos tercios que no completan la

educación media” (Lasida *et al.*, 2017, p. 85); más la distancia con respecto a países desarrollados en lo que a pruebas de aprendizajes se refiere (Lasida *et al.*, 2017).

De acuerdo con información de UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 2020), el desafío educativo en el país parte de la premisa de que todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir una educación de calidad que les brinde las herramientas para potenciar su desarrollo. Pero, aunque la estadística muestra que, en Uruguay, casi la totalidad de los niños y niñas finaliza la educación primaria, solo el 72% lo hace en ciclo básico de educación media, y el 42% en media superior. De los adolescentes que se han desvinculado del sistema educativo, el 76% lo hizo porque no tenía interés en los contenidos o porque quería aprender otras cosas. El avance en esta cifra se ha detenido en los últimos 25 años, registrándose así un progreso más lento que la región.

Desde UNICEF (2020) se plantea que la educación enfrenta el desafío de adaptarse a la realidad, los intereses y necesidades de los niños, niñas y adolescentes, de manera de alcanzar el egreso universal de la educación media básica, así como garantizar aprendizajes de calidad para todos, independientemente del lugar de origen, o de si tienen una discapacidad.

2.2. Breve historia del concepto de calidad y calidad educativa

Como afirman Reyes, Medina y Servan (2019), la calidad es un término intangible, y de ahí su complejidad a la hora de definirlo. Es considerado un término cuya definición ha ido evolucionando y dando respuesta a las necesidades que han ido surgiendo (Llorens Montes y Fuentes, 2005, en Jiménez, 2012, p. 35). Por esto, para conceptualizarlo, resulta relevante observar su evolución en el mundo organizacional, donde ha sido descrito de diferentes maneras a lo largo de la historia.

El concepto de calidad surge de la forma de organización que proviene del modelo de línea de montaje de automóviles de Henry Ford. En este modelo, el foco se centró en controlar la homogeneidad; y no es hasta más adelante que la calidad pasa a responder a la diversidad de la demanda. Con esto último, ya no se busca la “estabilidad a mediano plazo, sino la capacidad de las organizaciones

de responder a las incertidumbres y a la reducción de los tiempos entre la innovación y su aplicación en la producción” (Lasida *et al.*, 2017, p. 15). Este concepto también comienza a aplicarse en el ámbito de los servicios, dejando de ser únicamente propio de la modalidad industrial e instaurándose en la década de 1990 en las agendas de las políticas educativas de forma internacional (Lugo, Stincer, Campos, 2019).

Lugo, Stincer y Campos (2019) establecen que la necesidad por centrar la atención en la calidad educativa dio lugar, en el ámbito internacional, a un creciente interés por definir y consensuar su significado, establecer procedimientos para su evaluación y garantizar su mejora continua. Es así como a nivel educativo se le va dando cada vez más reconocimiento al valor de las pruebas externas y estandarizadas de aprendizajes para evaluar la calidad educativa. Varias pruebas son internacionales, por lo que permiten un análisis comparado generando, además, una mayor cantidad de nuevas bases de datos.

Cabe destacar que “los principales aportes de conocimiento sobre la calidad de los centros educativos, sustentados en datos, observan las características de las escuelas eficaces o los factores institucionales asociados al logro de aprendizajes” (Lasida *et al.*, 2017, p. 20). Es así que son cada vez más los diversos sectores económicos que implementan:

sus propios sistemas de calidad, algunos como especializaciones de las normas ISO de gestión (International Standard Organization), que son normas genéricas para cualquier sector, y otros, independiente y específicamente, elaborados por los actores de cada uno de esos sectores (Lasida *et al.*, 2017, p. 15).

Hoy en día, debemos estar en constante actualización y reinención para adaptarnos porque:

No estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época, y en la actual concepción de la sociedad es crítico “cambiar la forma de hacer las cosas” para que nuestras organizaciones puedan ser verdaderamente más sostenibles y sobrevivan de forma eficaz y eficiente dentro de su ecosistema (San Nicolás y Castillo, 2020, p. 1).

2.3. Breve historia de los sistemas de calidad

A nivel empresarial, los sistemas de calidad pasan por la siguiente trayectoria:

- Desde la revolución industrial hasta 1930: Transformación del trabajo manual por el mecanizado, a principios de 1900 surge el supervisor y más adelante los primeros inspectores.
- 1930-1940 EE.UU.: Control estadístico de la calidad. El interés principal de esta época es no solo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.
- 1950-1970 Japón: Participación de los trabajadores. Coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final, la calidad. Surgen los primeros programas y sistemas de calidad genéricos.
 - 1970-1980 EE.UU.: Satisfacción del cliente. Conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.
 - 1990-actualidad: Calidad total. Pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente.

En el mundo educativo no tiene más que veinticinco años la historia de los sistemas de calidad. En las primeras experiencias se aplicaron modelos como las normas ISO y las EFQM: “todavía con un marcado acento empresarial” (Lasida *et al.*, 2017, p. 33). Es entonces que surge el Programa de Calidad Integrado (PCI), una nueva tentativa con una perspectiva más pedagógica de calidad en centros educativos (Lasida *et al.*, 2017).

Los autores Lasida *et al.* (2017) responden a los motivos por los que un centro educativo se interesa en sistemas de calidad que surgieron en el mundo de las empresas:

- “Integrar calidad y equidad: principal desafío educativo hoy.
- La creciente complejidad técnica que supone gestionar un centro educativo.
- Lograr cohesión, participación, intercambio y trabajar colaborativamente al interior de un centro.
- El propósito de ser reconocidos y valorados: certificación externa e independiente.
- La moda, tendencia” (pp. 34-35).

2.4. El concepto de calidad y calidad educativa

Los autores Linares y Winston (2019) recogen los siguientes conceptos de calidad en distintas fuentes.

Deming, E. (1989). "La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua": preguntarse constantemente cómo podemos dar lo mejor.

Juran, J. (1993). "Es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente": el producto se centra en el cliente y su satisfacción.

Ishikawa, K. (2007). "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor". Con el mismo foco que el anterior, si se lo compara parecería que profundiza en lo que Juran denomina "adecuación", explicando en qué consistirían esas acciones.

Por otro lado, la Real Academia Española sostiene que el término calidad "se asocia y se asume con las propiedades o conjunto de propiedades y condiciones, inherentes a algo, que permiten juzgar su valor" (RAE, actualización 2019).

Linares y Winston (2019) establecen una definición de lo que consideran actual para la calidad: "es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido" (p. 25). En esta línea se encuentra uno de los planteos de Steve Jobs (expresidente ejecutivo de Apple) en torno a la calidad, el de crear necesidades de consumo en los clientes.

En relación con el término de **calidad educativa**, en su significado más común, se refiere a la: "evaluación de aprendizajes realizada de forma externa a los centros educativos y con base en pautas estandarizadas y comparables" (Lasida *et al.*, 2017, p. 16). También se puede asociar este concepto con indicadores básicos de desempeño educativo (Lasida *et al.*, 2017).

Tanto es así, que Lugo, Stincer y Campos (2019) establecen, vinculando a la definición de la RAE, que: "la calidad es un término que trae consigo los estándares 'definidores' que debe cumplir 'algo' y cuya presencia, ausencia o maneras de funcionar, permitirían emitir un juicio de valor sobre ese algo" (p. 10).

Estos autores también sostienen, en relación con la calidad educativa, que los estándares definidores están centrados en lo que justifica la existencia de los sistemas educativos:

que los estudiantes aprendan significativamente lo que el programa estipula deben aprender, y que de ello se derive la formación de ciudadanos cultos y responsables, con las competencias que les permitan el desarrollo de una mejor calidad de vida para sí mismos y para sus respectivas regiones: “un ciudadano del mundo preparado para enfrentar y solucionar problemas de carácter universal” (p. 11).

El concepto de calidad educativa no es estático, sino que se adecúa a las necesidades del momento y de cada centro educativo (Lasida *et al.*, 2017): “La clave está en lo que se pretende conseguir, en las metas y aspiraciones del centro en materia de calidad” (Lasida *et al.*, 2017, p. 38). Cabe destacar que más allá de esto, si un centro educativo adopta “la calidad como presupuesto básico de funcionamiento, implica asumir el reto de la mejora sistemática y continua” (Lasida *et al.*, 2017, p. 38). Estos autores establecen que para cambiar e innovar siempre es necesario asumir ese reto.

Tanto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), establecen que la calidad educativa es un derecho fundamental de las personas. Desde UNICEF (1959) se realiza el siguiente planteo en torno a este concepto: una educación de calidad, esencial para el aprendizaje verdadero y el desarrollo humano, se ve influida por factores que proceden del interior y el exterior del aula, como la existencia de unos suministros adecuados, o la naturaleza del entorno doméstico del niño o niña. Además de facilitar la transmisión de conocimientos y aptitudes necesarios para triunfar en una profesión y romper el ciclo de pobreza, la calidad desempeña un papel crítico a la hora de disminuir la brecha existente entre los géneros en materia de educación básica.

Los autores Lasida *et al.* (2017) dividen en tres grupos las diversas unidades de análisis de calidad educativa, siendo importante establecer a qué grupo se refiere cuando se alude a este concepto. Los grupos son:

- 1) “Los sistemas de calidad referidos a los procesos y procedimientos administrativos y educativos;
- 2) Los sistemas referidos a las organizaciones y a los centros educativos;
- 3) Los sistemas que se refieren a las personas, a los aprendizajes y a las competencias que ellas logran” (p. 18).

Dentro de los sistemas encontramos los distintos factores que determinan la calidad en los centros de enseñanza (Linares y Winston, 2019):

- Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, centros de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.
- Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación.
- La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.
- Aspectos pedagógicos: misión y visión del centro, proyecto educativo y curricular de la institución, evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

Es importante aclarar que tanto **procesos** como **resultados** forman parte de la calidad educativa, pero con distintas funciones: los procesos refieren a la construcción de la calidad, mientras que los resultados a los estándares para evaluarla. Los autores Lasida *et al.* (2017) establecen que:

Conviene que los procesos propios de cada centro sean definidos por cada organización de acuerdo con sus características y condiciones, en tanto es más efectivo que los resultados sean elaborados externamente al centro, sistematizando conocimiento científico sobre logros educativos (p. 20).

Cabe destacar además que, para estos autores, las tecnologías de calidad en educación tienen dos componentes:

El primero es un estándar o una norma que establece lo que se espera y la forma de verificarlo. [...] El segundo es un método preciso y preestablecido para evaluar si el estándar o la norma se cumplen (p. 21).

2.5. Modelos de gestión de la calidad educativa

Según Linares y Winston (2019), la definición de *gestión* se encuentra relacionada directamente con la planificación de todos los elementos que afectaran e influirán en los proyectos que la empresa decida implementar a lo largo de todo su ejercicio. Lugo, Stincer y Campos (2019) agregan que la gestión está relacionada directamente “con la toma de decisiones, control, liderazgo, seguimiento y evaluación de procesos, manejo adecuado de la información y conducción de la organización” (p. 33).

Un *modelo de gestión de calidad* se basa en “optimizar el funcionamiento de los procesos para conocer cómo es que se desarrollan en determinadas condiciones y así poder reducir la improvisación en los mismos” (Reyes y Medina, 2019, p. 15).

En cuanto a la *gestión educativa*, Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009, en Lugo, Stincer y Campos, 2019) sostienen que: “es un proceso constante y continuo de toma de decisiones, desde las fases de planeación, hasta las de evaluación, con fases intermedias de organización, asignación de recursos e implementación de procesos” (p. 35). Linares y Winston (2019) hacen referencia a la necesidad de una dirección *eficaz* como factor esencial en *modelo de gestión de calidad educativa*, con un liderazgo pedagógico centrado en la mejora de aprendizajes. Del mismo modo, Lugo, Stincer y Campos, (2019) destacan que, siempre en un marco de modelo de gestión de calidad educativa, son diversas las investigaciones que encuentran una alta correlación entre:

la existencia de una debilidad de liderazgo de los directivos de una institución, la ausencia de aplicación de herramientas innovadoras de gestión y la aplicación de procesos administrativos obsoletos, con la presencia de una calidad baja e insuficiente de la institución, así como una baja satisfacción de los actores y de la propia sociedad (p. 36).

2.6. Calidad total

En relación a este concepto, Reyes, Medina y Servan (2019) plantean que para lograr la calidad total en instituciones educativas se requiere: el compromiso de todos los participantes de mejorar continuamente, una autoevaluación de todas las áreas, una gestión eficaz de las buenas prácticas y una óptima planificación; “en resumen, requiere una apropiada aplicación del modelo EFQM” (p. 28).

Linares y Winston (2019) realizan las siguientes apreciaciones en torno a la calidad total como concepto, filosofía, estrategia y modelo de hacer negocios orientado hacia el cliente:

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales (p. 32).

El modelo EFQM de excelencia o modelo europeo de la calidad es uno de los modelos de calidad total que actualmente está siendo aplicado por organizaciones de variado tipo como guía de referencia en la búsqueda de la excelencia (Linares y Winston, 2019).

Jiménez (2012) hace referencia a la expresión *Calidad Total en la materia de Educación Física*:

como un sistema de gestión de la calidad, que va a abarcar el conjunto de las actividades docentes y discentes que se dan dentro la materia de Educación Física, que en todo momento ha de tener en cuenta al cliente (discente y sociedad), poniendo especial énfasis en la prevención (búsqueda del cero defectos), buscando la participación y el compromiso de todos, y teniendo como objetivo obtener la satisfacción de todas aquellas personas que participan en el proceso y la mejora continua de la materia (p. 36).

2.7. Educación Física y calidad

Jorge Gómez (2002, en CEIP, 2008) define a la educación física como:

un proceso pedagógico tendiente a considerar y crear las condiciones para el desarrollo de la corporeidad en su dimensión global y compleja, en particular de la motricidad como aspecto constitutivo y cualificador, capaz de dar respuesta a los sujetos en su situación y necesidad de aprendizaje, contextualizado en una

sociedad cambiante e inestable, con importantes diferencias de clase y sustratos culturales (p. 236).

La educación física, según Crisorio (2009), debe entenderse como una práctica, esto significa que:

puede reflexionar sobre sí misma, crear sus propios objetos de estudio e intervención, generar su propio saber con relación a la ciencia. En tanto práctica, la educación física opera con dos dimensiones articuladas: el cuerpo y las practicas corporales (p. 51).

1. El cuerpo. Es un cuerpo atravesado por las estructuras de significación propias de cada cultura –la lengua, el idioma, en primer lugar– y construido con ellas:

La educación física no puede concebirse como un puro hacer ni reducirse a un conjunto de ejercicios, sino que debe considerar los sentidos en que las distintas prácticas corporales aportan al conocimiento y apropiación de su cuerpo, de sus capacidades de acción y relación (p. 52).

2. Las prácticas corporales. Para este autor, en este punto es preciso enseñarlo todo, desde las destrezas más sencillas y cotidianas hasta las más elaboradas y específicas, ya que no hay movimientos ni posturas naturales (filogenéticos) y artificiales (ontogenéticos), sino un conjunto de técnicas corporales que se enseñan de diversas maneras y por distintos mediadores, mediados, a su vez, por la cultura. En sus palabras:

La educación física, deviniendo educación del cuerpo y no de lo físico, y entendiendo a esta como la construcción de una relación sujeto-cuerpo en el marco de una relación crítica con la cultura. Así, la educación física debe tomar a su cargo introducir, en concepto y en acto, el valor de esta relación; el provecho de la adecuación de los gestos y posturas a los requerimientos de las situaciones no solo lúdicas, gímnicas o deportivas, sino a todas y cada una de ellas (p. 53).

En este sentido, la educación física en cuanto práctica social es concebida, según Manuel Sergio (1998, en CEIP, 2008), como “una práctica pedagógica que ha tematizado elementos de la esfera de la cultura corporal-movimiento” (p. 237) Esto significa que el conocimiento y la cultura se construyen primero en un plano social y luego en un plano individual.

Para contextualizar el lugar que se le da a la educación física en Uruguay, se hace referencia a las definiciones de la materia según el programa de educación

física del Consejo de Educación Secundaria (2006), y el Programa del área del conocimiento corporal (educación física) del Programa de Educación Inicial y Primaria (2008), ambos nacionales.

De acuerdo con el Consejo de Educación Inicial y Primaria (CEIP), se concibe a la educación física como un área de conocimiento que busca intervenir intencional y sistemáticamente en la construcción y el desarrollo de la corporeidad y la motricidad de los niños apuntando a su formación integral. Contribuye a los objetivos generales de la Educación Primaria al trabajar desde el juego y el movimiento, factores básicos para el desarrollo y la construcción de la personalidad del niño. Es un espacio privilegiado para el tratamiento de lo grupal, el relacionamiento y el vínculo de los niños entre sí y con el adulto en un clima democrático.

La educación física en la escuela se fundamenta, además, en los artículos 28, 29 y 31 de la Declaración de los Derechos del Niño (ONU, 1959). Se hace mención al derecho de los mismos a la educación para desarrollar sus capacidades mentales y físicas. Esto incluye el derecho al juego, al buen uso del tiempo libre y a las actividades recreativas, entendidas estas como actividades lúdicas e intelectuales que buscan el esparcimiento y permiten al sujeto vivenciar, crear en libertad y desarrollar sus potencialidades para mejorar su calidad de vida individual y social.

Desde la escuela se debe redimensionar la importancia del valor educativo que tiene la educación física, que aporta desde su especificidad a todas las dimensiones educativas como resultado de una permanente interacción. La educación física con la intención de formar sujetos libres, críticos, reflexivos y autónomos para contribuir a lograr relaciones sociales más abiertas, flexibles y democráticas se replantea la enseñanza en un clima de igualdad y respeto, estimulando la cooperación.

En la misma línea, pero en el marco del Consejo de Educación Secundaria (CES), la educación física es un eficaz instrumento de pedagogía, por cuanto ayuda a desarrollar las cualidades básicas del hombre como unidad bio-psico-social y cultural. Contribuye al accionar educativo con sus instrumentos científicos y sus vínculos interdisciplinarios apoyándose entonces en la filosofía, la psicología, la

biología, etc. Tiene una acción determinante en la conservación y desarrollo de la salud en cuanto ayuda al ser humano a ajustar pertinentemente las reacciones y complementos a las condiciones del mundo exterior.

El Consejo continúa poniendo énfasis en el adolescente específicamente, estableciendo que la educación física ayuda al fortalecimiento físico y afectivo para afrontar el presente y el futuro con una actitud positiva. La educación física ha de promover y facilitar a cada alumno el alcanzar a comprender su propio cuerpo, sus posibilidades; a conocer y dominar un número variado de actividades corporales y deportivas, de modo que en el futuro pueda escoger las más convenientes para su desarrollo y recreación personal mejorando, a su vez, su calidad de vida por medio del enriquecimiento y disfrute personal y con relación a los demás. Su práctica implica permanentes vínculos con el medio natural, promoviendo la contextualización de los aprendizajes.

Por todo esto, no solo es necesaria la inclusión de la materia de educación física en los diferentes currículos educativos, sino que también deberemos garantizar que esta sea de calidad, pues incide en aspectos fundamentales de la formación de una persona (Jiménez, 2012, p. 32).

La organización SHAPE de América, que nuclea profesores de educación física y del ámbito de la salud, establece los siguientes estándares acerca de lo que los estudiantes deberían poder hacer y saber luego de pasar por un programa de educación física altamente efectivo.

“Estándar 1: La persona físicamente alfabetizada demuestra competencia en una variedad de habilidades motoras y patrones de movimiento.

Estándar 2: La persona físicamente alfabetizada aplica el conocimiento de los conceptos, principios, estrategias y tácticas relacionadas con el movimiento y el rendimiento.

Estándar 3: La persona físicamente alfabetizada demuestra el conocimiento y las habilidades para lograr y mantener un nivel de actividad física para la mejora de la salud.

Estándar 4: La persona físicamente alfabetizada demuestra un comportamiento personal y social responsable que muestra respeto por sí misma y por los demás.

Estándar 5: La persona físicamente alfabetizada reconoce el valor de la actividad física para la salud, el disfrute, el desafío, la auto-expresión y/o la interacción social” (<https://www.shapeamerica.org/standards/pe/> acceso el 5/2/2020).

Jiménez (2012) también cita los estándares de Canadá y del Reino Unido, estableciendo que:

Son muchas las razones y motivos que pueden justificar una Educación Física de calidad, viéndose los gobiernos y asociaciones de ámbito nacional e internacional en la necesidad de publicar una serie de guías, estándares o indicadores, que ayuden a mejorar la calidad de la materia de Educación Física en cada centro educativo (p. 32).

Esto refuerza también la idea de que la calidad es un lugar común en la agenda educativa a nivel internacional, como fue antes expuesto.

El diagnóstico en la búsqueda de calidad es fundamental en un punto inicial, como establece este autor:

Para conseguir el desarrollo y mejora de la calidad total de la materia de Educación Física, deberemos partir de la detección de problemas que impiden o dificultan esta mejoría. Una vez detectados dichos problemas, podremos plantearnos su resolución y el establecimiento de medidas (p. 67).

Reforzando lo anterior, Reyes, Medina y Servan (2019) sostienen que lo que el sistema de calidad EFQM y sus adaptaciones buscan es conocer la realidad de la institución a través de la autoevaluación para luego elaborar estrategias y planes de mejora, como se verá más adelante.

2.8. Sistemas de calidad

Últimamente, la globalización comercial obligó a garantizar la calidad en la realización de las transacciones, siendo un obstáculo la aplicación de normas de calidad diferentes de cada país. Surge así la necesidad de establecer unos criterios comunes, universales, que certifiquen que el producto o sistema utilizado por cualquier organización cumple con unas garantías de calidad admitidas en todo el mundo (Jiménez, 2012). Los sistemas de calidad establecen un conjunto de normas que garantizan estos criterios y estándares de calidad comunes. De esta forma, un usuario o cliente sabrá que todas aquellas organizaciones que

posean un sistema de gestión de calidad determinado lo han conseguido acorde a un mismo patrón (Jiménez, 2012).

Es importante destacar que tanto el modelo ISO (Organización Internacional para la Estandarización) como el EFQM (que serán desarrollados a continuación), y varios sistemas de calidad aplicados en la educación, no fueron desarrollados específicamente para centros educativos (Lasida *et al.*, 2017). Al no ser diseñados ni pensados con este fin, presentan dos desventajas, según estos autores: a) no existe una única interpretación y no ha faltado controversia y debate a estos efectos; tal es así que Linares y Winston (2019) consideran que posiblemente la problemática más importante es la diversidad de metodologías para el desarrollo de la evaluación, y que esta es tan buena como lo son sus evaluadores.; b) “se cuestiona si tienen relevancia suficiente para la educación” (Lasida *et al.*, 2017, p. 44), es decir, si son adecuadas, adaptables y propias para dicha área.

Existen, por otro lado, sistemas de calidad que sí fueron diseñados concretamente para la gestión de centros educativos:

Se diferencian con las ISO y otras herramientas genéricas de calidad en la gestión en que estos nuevos sistemas son específicos y fueron pensados a medida para la educación, teniendo como referencia la realidad, el lenguaje y los conocimientos del área educativa (Lasida *et al.*, 2017, p. 62).

En ellos participan activamente los agentes educativos, tanto en su diseño como en su gestión. Algunos de estos programas que se aplican en América Latina son:

- Norma IRAM 30000. Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en educación (Argentina)
- Proyecto de Calidad Integrado (PCI)
- Programa de calidad de la educación popular del movimiento Fe y Alegría (también internacional)
- Confederación Nacional de Escuelas Particulares (México)
- Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (Chile)
- Ruta del mejoramiento institucional (Colombia)

A continuación, se desarrollarán las generalidades de las Normas ISO y del sistema EFQM, para luego profundizar en este último.

2.9. Normas ISO

Lugo, Stincer y Campos (2019) definen este sistema como una práctica para el aseguramiento de la calidad en las empresas, que tiene un reconocimiento mundial para que *a priori* se demuestre la confiabilidad de los bienes y servicios que ofrece cualquier tipo de organización. Este sistema fue de “las primeras herramientas con las que un importante número de centros educativos incursionaron en la cuestión de la calidad (también en Uruguay)” (Lasida *et al.*, 2017, p. 41).

La organización se presenta en su página web oficial en los siguientes términos:

ISO es una organización internacional no gubernamental e independiente, con una membresía de 163 organismos nacionales. A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar estándares internacionales voluntarios, basados en el consenso y relevantes para el mercado, que apoyan la innovación y brindan soluciones a los desafíos globales (<https://www.iso.org/about-us.html>).

En relación con las normas publicadas, establecen lo siguiente: “ISO ha publicado 22511 Normas Internacionales y documentos relacionados, que cubren casi todas las industrias, desde la tecnología hasta la seguridad alimentaria, la agricultura y la atención médica” (<https://www.iso.org/about-us.html>).

Para resumir su proceso metodológico, Lugo, Stincer y Campos (2019) sintetizan de la siguiente manera:

Consiste en cinco niveles de recorrido hacia la mejora de la calidad. Una vez superada la ausencia de compromiso en la calidad, se presenta el primer nivel denominado de reacción, que consiste en control de calidad (inspección vs. requisitos); a este nivel le sigue el de previsión, el cual consiste en el aseguramiento de calidad; posteriormente está el nivel de eficacia, que se refiere a la gestión de la calidad; superado este, se encuentra el nivel de eficiencia, el cual radica en mejora continua de los procesos y productos, para finalmente lograr el nivel de excelencia en el que se clasifican las empresas y organizaciones de clase mundial que alcanzan la calidad total (p. 78).

Son varios los centros educativos de la región que han aplicado las normas internacionales de la familia ISO 9000. Algunos han realizado adaptaciones que consisten en agregar contenido a lo existente para hacerlo más específico a lo educativo (caso de instituciones educativas de Argentina, Perú, México y Colombia). En Uruguay son tres los colegios con certificación ISO en distintos sectores (Instituto Uruguayo Americano, Sagrado Corazón y la Scuola Italiana), y no se cuenta con antecedentes de aplicación de las normas EFQM (Lasida *et al.*, 2017).

2.10. EFQM (European Foundation for Quality Management)

El modelo EFQM (2013) tiene como objetivo impulsar la mejora de las organizaciones a través de un “marco de gestión global que utilizan más de 30.000 organizaciones” (p. 4). Según Jiménez (2012): “EFQM se crea con la intención de tratar de reconocer y fomentar la excelencia y el éxito, aportando las directrices necesarias para quienes tratan de conseguirlo” (p. 71). Reyes, Medina y Servan (2019) establecen que desde la creación del modelo:

No solo ha demostrado su efectividad como sistema de gestión organizacional, sino que además ha sido utilizado como herramienta para la autoevaluación de las compañías y como un modo de comparar las mejores prácticas entre las empresas (p. 19).

El Modelo EFQM (2013) permite a las organizaciones:

- “Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándolas a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Visión y Misión.
- Disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión” (p. 6)

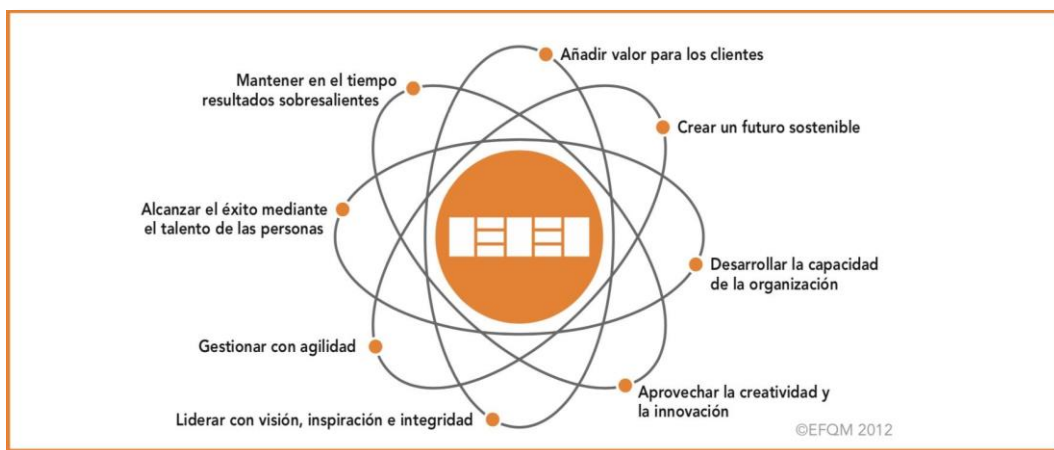
La diferencia que establece este modelo con respecto a otros sistemas de calidad, es que brinda una “visión global de la organización que permite

determinar cómo encajan y se complementan estos distintos métodos” (p. 6) de gestión de calidad.

Los tres componentes integrados del modelo EFQM (2013) garantizan que las prácticas de gestión que se utilizan sean efectivas. Estos son: los conceptos fundamentales de la excelencia, los criterios del modelo EFQM de excelencia y el esquema lógico REDER.

2.10.1 Conceptos fundamentales de la excelencia

Son los conceptos que el modelo EFQM (2013) de excelencia entiende como “básicos para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida” (p. 6).



Fuente: <http://www.efqm.es/>

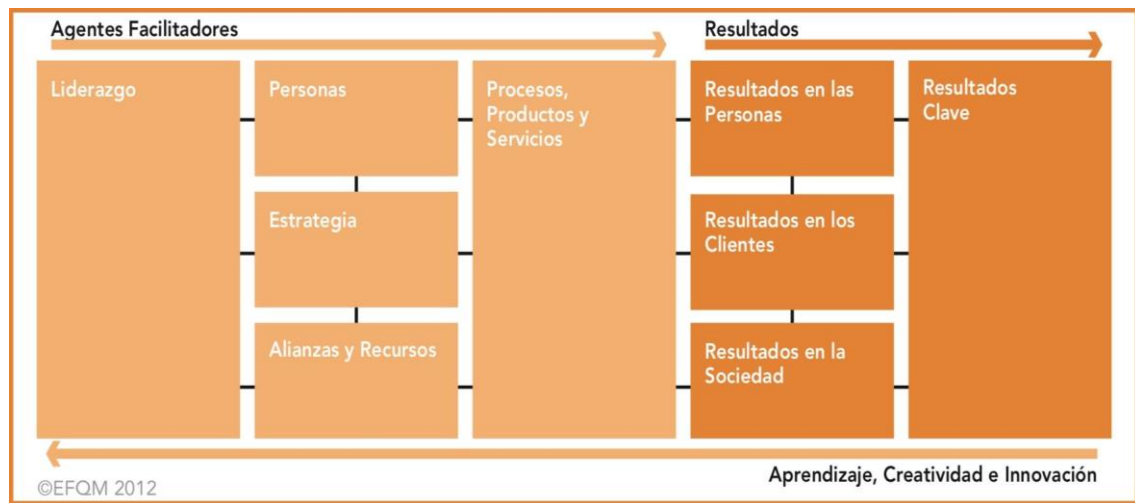
- *Añadir valor a los clientes*: “comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades” (p. 8).
- *Crear un futuro sostenible*: para que las organizaciones incrementen “su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto” (p. 9).
- *Desarrollar la capacidad de la organización*: “gestionando el cambio eficaz dentro y fuera de ellas” (p. 9).
- *Aprovechar la creatividad y la innovación*: “a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés” (p. 10).

- *Liderar con visión, inspiración e integridad*: “líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad” (p. 10).
- *Gestionar con Calidad*: “habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas” (p. 1).
- *Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas*: al valorar al personal se genera “una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización” (p. 11).
- *Mantener en el tiempo resultados sobresalientes*.

Las organizaciones alcanzan y sostienen los resultados exitosos en el tiempo, satisfaciendo así las necesidades de todos sus grupos de interés (EFQM, 2013).

2.10.2. Criterios del modelo EFQM de Excelencia

Estos criterios permiten comprender la relación entre las acciones de una organización y los resultados obtenidos (EFQM, 2013).



Fuente: <http://www.efqm.es/>

Los nueve criterios que se aprecian en la imagen se agrupan en: agentes facilitadores y resultados.

Agentes facilitadores:

1. Liderazgo
2. Estrategia

3. Personas
4. Alianzas y Recursos
5. Procesos, Productos y Servicios

Resultados:

1. Resultados en las personas
2. Resultados en los clientes
3. Resultados en la sociedad
4. Resultados clave

Cada criterio está compuesto por varios subcriterios, y cada uno de ellos tiene distintos objetivos. A continuación, se desarrollará cada criterio con sus subcriterios, y los objetivos para cada uno de ellos, tomado de Jiménez (2012).

Liderazgo

La definición del modelo EFQM (2013) sobre este criterio es:

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo (p. 10).

Jiménez (2012) establece que: “El ejercicio de liderazgo en la materia de Educación Física deberá recaer sobre el jefe/a de departamento o coordinador/a de la materia” (p. 75), y plantea que la función, el rol que debe cumplir es:

Establecer una serie de valores en coordinación con sus compañeros/as, que permitan alcanzar la excelencia en la materia de Educación Física, así como desarrollar un sistema que gestione todos aquellos aspectos que formen parte del departamento (p. 76).

Los cinco subcriterios del modelo EFQM (2013) que lo integran son:

- “1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

- 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz” (p. 10).

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelos de referencia

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Formular y desarrollar los objetivos de la sección de Educación Física en concordancia con la misión y visión de la institución.
- Hacer valer los principios éticos y valores a través de las diferentes actividades.
- Involucrarse activa y personalmente en las actividades de mejora.
- Innovar teniendo en cuenta los cambios sociales y del entorno para con la educación y específicamente en educación física.

Para poder llevar adelante este subcriterio toda organización, en primer lugar, debe comprender en dónde se encuentra enmarcada y, en particular, cuál es el lugar que ocupa la educación física en la institución, cuál es el rol que desempeña y cuáles son las herramientas con que cuenta y que debe desarrollar para cumplir sus metas (Jiménez, 2012).

Desde la sección de Educación Física se debe acompañar el proyecto educativo institucional, cumplir con la misión, la visión y los valores de la institución. Esto debe partir desde la coordinación de la sección, comunicando y colectivizando con todos los actores, docentes y no docentes pertenecientes a la sección, los objetivos y lineamientos institucionales (Jiménez, 2012).

Este autor sostiene también que, con el fin de lograr los macroobjetivos de la sección, debe promoverse el conocimiento y el consenso con los profesores para que, de esta forma, se apropien de los mismos y se desarrollen de acuerdo con la misión y visión institucional. Como establecen Reyes y Medina (2019) en relación a este subcriterio, el líder debe “ser capaz de cambiar el modo de pensar y de actuar de los seguidores a partir de hacerlos conscientes del valor que agregan a

los resultados organizacionales con el cumplimiento de sus responsabilidades” (p. 20).

Es el coordinador quien debe estar al frente, guiando e indicando el rumbo, ya que él cuenta con una visión institucional y tiene en cuenta todos los aspectos que influyen directamente, por ejemplo, necesidades de la institución, de los equipos directivos, demandas de las familias, de los alumnos y del entorno, formación específica de los profesores, instalaciones, materiales y recursos económicos.

También es el coordinador quien debe verificar que el camino que se está recorriendo es fructífero y se mantiene alineado con los objetivos de la sección, debe realmente adoptar un rol de líder y no de supervisor. Una equivocación posible es perseguir los errores o fallas, por el contrario, se debe procurar conocer las causas que los generan, y tratar de anticiparse para evitar que sucedan.

En este sentido, dispone de diferentes herramientas de seguimiento (Membrado Martínez, 2002, en Jiménez, 2012):

- Encuestas a las diferentes personas involucradas, estudiantes, padres, docentes. Utilizando esta herramienta se puede recoger la satisfacción, aceptación de la propuesta que se está llevando adelante.
- La retroalimentación directa con el cuerpo docente.
- Entrevistas o reuniones como forma de recoger información directa.

Pueden ser formales o informales, en las que a través de la conversación se puede intercambiar y recibir opiniones, percepciones de primera mano.

Con toda la información recabada se evalúa lo que se está realizando, en caso necesario se modifica para así llevar adelante un proyecto educativo de calidad.

La presencia activa del coordinador es de suma importancia, acompañando, guiando y compartiendo el trabajo con su equipo. Forma parte de su rol el motivar y procurar que el equipo docente haga lo mejor que sabe hacer, involucrarse en la búsqueda de soluciones frente a posibles problemas, procurando alternativas para, de esta manera, desempeñar de forma efectiva su labor docente. Es así que con una visión real facilita los recursos y medios para que el trabajo docente sea posible (Jiménez, 2012). También el acompañamiento está presente en cuanto a

la motivación por continuar con su formación, apoyando e incentivando a los profesores para que se comprometan en su formación continua.

Para que el acompañamiento, el trabajo en equipo, realmente se pueda llevar adelante debe existir confianza en el equipo de trabajo, de esta manera debe existir de algún modo un liderazgo distribuido: “En este sentido los coordinadores deben establecer una distribución guiada para crear sólidas comunidades profesionales de aprendizaje” (Rosas *et al.*, 2019, p. 58).

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Desarrollar y promover la estructura de la sección que permite el funcionamiento de calidad y efectivo.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un modelo de excelencia basado en los procesos propios de la materia.

El coordinador de educación física es el encargado de la organización de la sección, organización que implica diferentes acciones, todas estas orientadas hacia el fin último, entendiéndolo como el de educar a través del movimiento siguiendo los lineamientos institucionales, la misión y la visión. En este aspecto, y al igual que en todos los subcriterios de liderazgo, es fundamental contar con una buena capacidad de comunicación y capacidad de integración, generando de esta forma objetivos comunes (Reyes, Medina y Servan, 2019).

Dentro de las tareas de organización, generar el marco o estructura que permita el correcto funcionamiento de la sección, se destacan: armado y distribución de horarios, asignación docente, distribución de espacios y seguimiento de planificaciones, reuniones docentes, así como el relevamiento de las instalaciones.

Todas las tareas y acciones que son puestas en marcha exigen y necesitan supervisión permanente y seguimiento. Esto también es tarea del coordinador, mediante la aplicación de herramientas que permitan evaluar el proceso y los resultados alcanzados y, de esta forma, tomar decisiones o realizar cambios de rumbo para lograr una gestión de calidad (Jiménez, 2012).

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externo

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Dar respuesta a las necesidades y expectativas del contexto educativo en el que se encuentra la sección de Educación Física.
- Establecer y participar de forma activa en alianzas.
- Dar reconocimiento tanto a los individuos como a las organizaciones que han demostrado una fidelidad a la sección de Educación Física.

Desde la sección de Educación Física, procurando cumplir y realizar todas las actividades referentes al movimiento y al deporte, se debe interactuar con otros organismos e instituciones para poder llevar adelante sus objetivos (Jiménez, 2012). La intensidad y la forma del vínculo que se establece con las instituciones va a depender de las necesidades y de los intereses por promover una mejor y más variada cultura deportiva dentro de la institución. El rol del coordinador es fundamental como promotor y mediador de este vínculo, en cuanto a su participación e implicancia en cada una de estas alianzas procurando siempre enriquecer la materia: “resulta necesario que la cabeza de la organización construya relaciones de confianza con los distintos grupos de interés” (Reyes y Medina, 2019, p. 20).

Como forma de mejorar estas alianzas es necesaria una atención personalizada, habilitando de esta forma el seguimiento de los alumnos en las diferentes actividades, involucrando a las familias desde el punto de vista del acompañamiento a sus hijos, así como el acercamiento a la materia, permitiendo hacer consultas sobre el ámbito deportivo, valorizando la asignatura como forma de elevar su percepción para con la actividad física institucional. Jiménez (2012) también destaca otro aspecto de las alianzas externas, tarea en conjunto entre el coordinador y el profesorado, en relación a generar vínculos con otras entidades deportivas como los clubes o gimnasios, para desarrollar convenios con la finalidad de facilitar el acceso a más prácticas deportivas y, así, enriquecer la materia educación física.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Transmitir como líder y/o jefe/a de departamento la misión, valores, estrategia, planes, objetivos y metas al profesorado implicado en la materia de educación física.
- Ser accesible, mostrando una actitud activa ante las sugerencias y propuestas realizadas por otros.
- Fomentar la participación del profesorado tanto en las actividades propuestas por el departamento, como por el propio centro escolar.
- Reconocer los esfuerzos y logros alcanzados por el profesorado implicado en la búsqueda de la excelencia.

Es fundamental que el coordinador sea un ejemplo para el equipo de docentes, que demuestre con acciones lo que dicen sus palabras. De él depende que el resto de los profesores y funcionarios de la sección asignen valor y respeto por el trabajo realizado. Este es un punto que solamente se alcanza y se logran resultados efectivos, si realmente se ve un accionar serio y responsable, de puertas abiertas y con acceso para poder intercambiar opiniones y puntos de vista. Tal como se manifestó anteriormente, el coordinador debe lograr delegar, confiar y apoyar el trabajo de sus colegas. Solo de esa manera, con un accionar comprometido e involucrado en los procesos que se pretende llevar adelante, es que se logra que el funcionamiento del cuerpo docente sea en equipo y con un respaldo firme entre ellos.

Otro aspecto importante a destacar es la importancia de que los profesores sean escuchados, que se les de participación en cuanto a que existan ámbitos donde puedan realizar y presentar proyectos. En las reuniones de coordinación debe existir un espacio en el que se les permita realizar sugerencias. Desde la sección de Educación Física se deben promover actividades en las que todos puedan participar, que tengan igualdad de oportunidades frente a las tareas y proyectos que desde la institución se proponen.

El reconocimiento sincero del esfuerzo y los logros alcanzados por el equipo de profesores es necesario y debe estar presente cada vez que así se requiera. Es de esta forma que el cuerpo docente se siente valorado y reconoce un lugar de pertenencia en los procesos que se llevan adelante.

En relación con todo lo anterior y a la función del jefe del departamento, es la:

Misión, visión, valores, estrategia, planes, objetivos y metas que se van a llevar a cabo; que deberá el líder o jefe/a del departamento transmitirlos a todos sus compañeros/as, procurando que estos lo entiendan, y apoyándose entre ellos a la hora de llevarlo a cabo (Ferrando Sánchez y Granero Castro, 2008, en Jiménez, 2012, p. 82).

En todo este proceso, claramente, el cuerpo docente deberá sentirse satisfecho de su trabajo.

Para cerrar este subcriterio, cabe destacar lo establecido por Jiménez (2012) en cuanto al reconocimiento del trabajo del coordinador de la sección como causal de un aumento del liderazgo y del compromiso con la excelencia de la materia.

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Fomentar e impulsar el cambio, transmitiendo al profesorado la necesidad del mismo.
- Revisar, actualizar y modificar los programas de excelencias atendiendo a las demandas y necesidades que se planteen.
- Inspirar confianza al profesorado en los cambios formulados.

Jiménez (2012) sostiene que para considerar a un líder o jefe/a de departamento excelente, ha de partir de él la necesidad de generar e impulsar el cambio, teniendo en cuenta los fenómenos sociales que influyen en la educación física. Entre las características con las que debe contar un líder para este subcriterio, según Reyes, Medina y Servan (2019), está el ser carismático, el inspirar a otros, el actuar como un ejemplo, el ser un estímulo intelectual y el preocuparse por su equipo de trabajo.

En relación a los programas de excelencia, deberán permitir una mejora de la calidad total de la materia y, por tanto, un cambio en su estatus. Tiene que ser flexible, es decir, revisado, adaptado y corregido cuando sea necesario, recayendo esta función fundamentalmente sobre el jefe/a de departamento, debiendo inspirar confianza al resto del profesorado (Jiménez 2012).

Estrategia

Según el modelo EFQM, el criterio de Estrategia hace referencia a lo siguiente: “Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia” (EFQM, 2013, p. 12).

En el segundo criterio del Modelo EFQM de Excelencia “se va a evaluar cómo y en base a qué, cada departamento de Educación Física establece su estrategia, para la búsqueda de la calidad total en la materia de Educación Física” (Jiménez, 2012, p. 83). En relación a este subcriterio, Reyes, Medina y Servan (2019) hacen referencia a que las instituciones deben tener los insumos necesarios para delimitar una estrategia que incluya: “la estructura organizacional, una cultura que promueva la adaptación al cambio y unos recursos o capacidades y competencias que sean distintivas para su fácil identificación” (Barney, 2003, en Wheelen y Hunger, 2007, en Reyes, Medina y Servan, 2019, p. 22).

Los cuatro subcriterios del modelo EFQM (2013) que lo integran son:

- “2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
- 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
- 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan” (p. 12).

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Recoger y analizar la información a través de un diagnóstico estratégico que nos permita llevar a cabo una estrategia adecuada.
- Conocer las necesidades presentes y futuras del departamento de Educación Física.
- Comparar las actividades realizadas por la competencia, como medio para mejorar el conocimiento y los resultados.

Cada sección de Educación Física deberá definir su propia estrategia, utilizando los resultados del análisis o diagnóstico previo de su contexto educativo, haciendo centro en el cliente. Así lo explica Jiménez (2012) y agrega los siguientes requerimientos: la importancia de conocer los aspectos profesionales del profesorado de la materia de Educación de Física, elementos como la motivación profesional, grado de satisfacción, actividades de mejora en las que participa, absentismo laboral, formación recibida, percepciones profesionales, etc. Es toda esta información la que facilitará la elaboración de un plan estratégico acorde a las necesidades de la institución y del público objetivo.

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Recoger y analizar la información sobre los resultados obtenidos en los diferentes indicadores.
- Comparar resultados con la competencia.

En este subcriterio deberemos obtener información relativa a la productividad de la materia de educación física. Jiménez sostiene que estos datos provendrán de indicadores de productividad como: el grado de desarrollo de los objetivos didácticos establecidos en la programación de materia, los resultados académicos obtenidos, absentismo docente, balance general, recursos económicos, inventarios de material y equipamientos deportivos y la formación docente.

Jiménez (2012) defiende la idea de que los resultados obtenidos en los procesos de enseñanza y aprendizaje en otros departamentos de Educación Física y que evidencien mejores prácticas profesionales aplicables a nuestra área o las

refuercen, deberían ser consideradas con el propósito de transferir estos conocimientos al contexto educativo en el que nos hallemos.

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Desarrollar la estrategia y su política debiendo ser coherente con la misión, visión y valores establecidos por el departamento.
- Revisar la estrategia y su política con el fin de evitar que esta quede desfasada con los cambios que se produzcan en el contexto educativo.
- Identificar y analizar los factores que nos han conducido al éxito.

Jiménez (2012) sostiene que todo proceso de planificación comienza cuando el departamento de Educación Física define qué tipo de materia quiere, y cuáles son las metas a alcanzar. Es decir, se debe definir una base que será la misión, visión y valores del departamento o institucionales, para elaborar la estrategia que permitirá la consecución de una educación física de calidad. Se partirá de “las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés que participan en ella (profesorado, alumnado, familias y/o tutores legales), y de los resultados obtenidos en los diferentes indicadores que analicen su rendimiento” (p. 88).

Un punto relevante que destaca el autor es que, para el diseño de una estrategia adecuada, será necesaria la participación de todo el profesorado del departamento, debiendo hacerse previsiones a corto y largo plazo.

Es claro, como establece Jiménez (2012) en el último objetivo, que es necesaria la constante y periódica revisión de la estrategia y su política para realizar ajustes con los cambios que se vayan produciendo en el contexto educativo en el que nos encontremos: identificar si se han cumplido los objetivos, si la estrategia no fue la adecuada y analizar las causas del éxito o del fracaso.

2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Hacer uso de la estrategia y política para el establecimiento de objetivos y metas para el departamento.
- Distribuir los objetivos planificados entre el profesorado, propiciando la asunción de responsabilidades (*empowerment*).
- Propiciar la comunicación de la estrategia y su política entre el profesorado.

Jiménez (2012) establece que de la estrategia debemos pasar a objetivos con sus distintos plazos, claros y generales, y distribuir responsabilidades entre el profesorado para dar participación. Otro punto que destaca el autor es que, si la sección de Educación Física no acepta una determinada forma de trabajar o no comprende la finalidad pretendida, será necesario replantearse la idoneidad de esa estrategia.

Personas

La definición del modelo EFQM (2013) de este criterio es:

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma (p. 13).

El tercer criterio del Modelo EFQM de Excelencia “va incidir por completo en las personas [profesorado], y la relación que van a mantener con la organización o departamento de Educación Física” (Jiménez, 2012, p. 89).

Los cinco subcriterios del modelo EFQM (2013) que lo integran son:

- “3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
- 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
- 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización”
(p. 13).

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Alinear los planes de gestión de los docentes con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- Implicar al personal docente del departamento en el diseño de estos planes de gestión.
- Utilizar las encuestas de personal y/o grupos de discusión para la recogida de la información.
- Garantizar una selección adecuada de los docentes de educación física según las necesidades de la sección.

Todo departamento de Educación Física u organización ha de trabajar conjuntamente con el fin de cumplir la estrategia planteada para la búsqueda de la excelencia. El qué, cuándo y cómo trabajar deberá quedar recogido en los planes de gestión del personal, teniendo estos como finalidad la consecución de la misión y visión, debiendo estar alineados con la estrategia del departamento y la política que se pretenda.

La sección de Educación Física debe trabajar internamente para cumplir con las estrategias, parámetros y directrices determinados por la institución. La manera en que el personal desarrolla su tarea debe quedar pautada en planes y lineamientos de gestión de personal, manteniendo siempre como norma los valores institucionales (Jiménez, 2012). Los planes de gestión de personal deben ser evaluados y revisados con cierta periodicidad como forma de mantener actualizados los mismos tanto con las necesidades del personal como con las necesidades de la institución. En este sentido, será necesaria la recolección de información valedera y objetiva que permita reestructurarlos de forma adecuada. Herramientas como los cuestionarios o encuestas serán útiles en este sentido, asegurándose siempre de brindarle al personal todas las garantías sobre sus usos (Jiménez, 2012). El objetivo de los planes de gestión de personal ha de ser

conseguir un profesorado de educación física capacitado y motivado y a los que se les fomente y brinde la participación en actividades.

La correcta selección de personal será clave dentro de toda institución para mantener y garantizar los objetivos que persigue con su incorporación. En el plan de gestión de personal deben estar presente los criterios, así como el perfil necesario para cubrir los diferentes puestos. En el caso de educación física, se deben detallar las capacidades básicas para este puesto.

3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Identificar cuáles son las necesidades de formación del personal y/o profesorado del departamento.
- Desarrollar un plan de formación atendiendo a la información recogida.
- Aprovechar la experiencia docente como un elemento de gran utilidad, en beneficio de todo el departamento.

Este criterio continúa con la línea del que lo precede, pero poniendo énfasis en la capacitación docente y las competencias necesarias del personal que estará a cargo de los diferentes grupos con los que trabaja la sección de Educación Física.

Desde este punto de vista, como institución es necesario contar con una planificación en cuanto a la formación continua del personal, lo que se puede llamar plan de formación. Por lo tanto, es necesario conocer cuál es la formación que ha recibido, sus experiencias y sus principales habilidades como docente. Este tipo de programas o planes de formación colabora para que el docente se sienta motivado, valorado y encuentre un ámbito de desarrollo y, fundamentalmente, un lugar donde devolver y exponer su conocimiento, cumpliendo de esta manera con las expectativas institucionales.

Para llevar adelante la formación continua del cuerpo docente de la sección de Educación Física, se deberán tener en cuenta las particularidades de cada uno de los docentes, así como las necesidades de la asignatura o área en donde cada uno desarrolle su tarea. Procurando dar cumplimiento a estos aspectos, es necesario que exista acompañamiento, así como una evaluación del proceso de cada uno de los docentes y determinar un responsable (coordinador) con el

objetivo general de potenciar los resultados y el compromiso de cada uno de ellos (Jiménez, 2012).

Cabe destacar, en referencia a lo anterior, que la evaluación docente es una herramienta necesaria para dar guía y acompañamiento, así como para constatar las necesidades que el personal tiene en su labor cotidiana.

La experiencia laboral es una de las variables a la que se debe prestar mayor atención entre el profesorado de la materia de educación física (Jiménez, 2012): se debe dar un mayor peso y protagonismo al profesorado con mayor experiencia docente en el conjunto de decisiones a adoptar en el departamento, y permitirle actuar como referentes ante los profesores más nuevos.

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Fomentar la asunción de responsabilidades, así como la participación en las actividades de mejora por parte del profesorado del departamento.
- Propiciar la creación de grupos de calidad o equipos de mejora que inciten a la participación colectiva del profesorado.

Jiménez (2012) establece dos tipos de compromisos que se deben asumir, uno a nivel individual y otro grupal.

Por un lado, cada docente del departamento de Educación Física deberá asumir como suyo el desarrollo de ciertos objetivos establecidos por la institución (Jiménez, 2012). Para Molina, Vázquez y Ramírez (2009, en Reyes y Medina, 2019), el asignar responsabilidades individuales “aumenta el sentido de pertenencia y mejora la actitud” (p. 21). Por otro, Jiménez (2012) se refiere a la necesidad de asumir un compromiso de calidad grupal de la sección para tener principios comunes, por lo que se debe incentivar una participación colectiva.

El coordinador de la sección deberá fomentar que se realicen las actividades de mejora y de formación continua, en esa búsqueda de calidad y excelencia a la que se aspira.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Establecer una comunicación eficaz entre todo el profesorado del departamento.
- Realizar una comunicación vertical (en ambos sentidos) y horizontal.
- Utilizar canales de comunicación apropiados a la información que se va a transmitir.

Tanto Jiménez (2012) como Reyes, Medina y Servan (2019), hacen referencia a tres tipos de comunicación dentro de las organizaciones:

- *Comunicación descendente*: de aquellos miembros de la institución educativa con más jerarquía a los que tienen menos. Por ejemplo: directores o coordinadores hacia los profesores.
- *Comunicación ascendente*: inversa a la anterior, de cargos con menor jerarquía a cargos superiores.
- *Comunicación horizontal*: se produce entre elementos del mismo nivel (departamentos del mismo centro educativo).

La información será distinta en cada tipo de comunicación, a continuación, algunos ejemplos:

La “comunicación descendente” informará sobre:

- La misión, visión y valores del departamento de Educación Física.
- La estrategia que se va a llevar cabo para la consecución de las finalidades del departamento, con especial interés a la política de calidad.
- Planes y objetivos con los que vamos a desarrollar la estrategia planteada y su política.
- Recursos económicos (presupuesto) disponibles para la adquisición de materiales deportivos, recursos didácticos, nuevas tecnologías, etcétera.

La “comunicación ascendente” informará sobre:

- Propuestas o sugerencias, por parte del profesorado de la materia de educación física.

- Opiniones o percepciones del profesorado.

La “comunicación horizontal” informará sobre:

- Compartir datos relativos a la materia de educación física que puedan afectar a otros departamentos del mismo centro educativo,
- Procedimientos internos de funcionamiento del propio centro educativo.

3e. *Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización*

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Dar reconocimiento y/o premios dentro del propio departamento de Educación Física al profesorado, como medio para mejorar su motivación.
- Incentivar la participación del profesorado en certámenes y/o premios de la administración educativa.
- Ofrecer servicios o atenciones que redunden en el profesorado de la materia, siendo estos gestionados por el propio departamento o por la propia administración educativa.

El reconocimiento laboral contribuye “a la mejora de la motivación y satisfacción del personal docente, produciéndose un aumento de su capacidad productiva, redundando esto en la mejora de la calidad total de la materia de Educación Física” (Jiménez, 2012, p. 98). El autor también destaca que si el reconocimiento es de los propios compañeros podría ser aún mayor el resultado de calidad. En la misma línea, plantean las ventajas Reyes y Medina (2019): mejoran el rendimiento del personal, los compromete con la empresa, aumenta la productividad, asegura el buen funcionamiento de los procesos y su apropiada gestión.

Otro de los aspectos a tener en cuenta para la mejora de la motivación del profesorado de la materia de educación física, son los incentivos que puedan surgir del departamento: apoyo económico en estudios de formación continua, facilitar el acceso a cursos invitando a expertos o dando horas de coordinación para ello, licencias con goce de sueldo por estudios, entre otras.

Alianzas y recursos

Este criterio es definido en el modelo EFQM (2013) dentro del siguiente marco:

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental (p. 15).

Jiménez (2012) sostiene que mientras que en el criterio anterior de personas se hace referencia “a los medios humanos necesarios para la consecución de la misión, visión y valores propuestos en el departamento de Educación Física”; en este criterio de alianzas y recursos:

[se hace] referencia a los recursos que disponemos, cuáles son los materiales deportivos necesarios para el desarrollo de sesiones, bienes inmuebles o instalaciones deportivas, y otros activos como puedan ser la tecnología o el conocimiento (propiedad intelectual) (p. 98).

Los cinco subcriterios del modelo EFQM (2013) que lo integran son:

- “4a. Gestión de *partners* y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
- 4b. Gestión de los recursos económico financieros para asegurar un éxito sostenido.
- 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
- 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización” (p. 15).

4a. Gestión de *partners* y proveedores para obtener un beneficio sostenible

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Identificar entes públicos y privados con los que establecer alianzas para el logro de las finalidades establecidas en el departamento.
- Mejorar la educación física (procesos, productividad, satisfacción, etc.) a través del establecimiento de alianzas con organismos que proporcionen los recursos necesarios.

- Establecer alianzas con organismos que compartan valores y estrategias comunes con los del departamento.

La materia educación física implica variados y numerosos recursos materiales y también instalaciones deportivas para poder cumplir con las necesidades y los objetivos que se propone:

En algunos casos los recursos del propio departamento podrán cubrir estas necesidades, pero la realidad de muchos otros no va a ser esta, debiendo establecer alianzas y/o asociaciones con otras entidades u organismos para el desarrollo integro de sus programaciones (Jiménez, 2012, p. 100).

Actividades como la natación, gimnasia, deportes con paleta, fútbol o hockey de campo, rugby, etc., hacen necesario salir de la institución y establecer alianzas para mejorar la calidad de la materia.

Por supuesto que estas alianzas deben ir en sintonía con la estrategia y organización de la sección, así como también dentro del presupuesto, con lo que se da paso al siguiente subcriterio.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Gestionar los recursos económico-financieros del departamento de Educación Física de acuerdo con la estrategia desarrollada en el propio departamento o en el centro educativo.
- Establecer partidas presupuestarias que cubran las diferentes necesidades del departamento.

El presupuesto destinado a la sección, así como su adecuada gestión, va a ser una de las claves para que el departamento de Educación Física pueda desarrollar con éxito sus objetivos. La elaboración del presupuesto es realizada en conjunto entre el coordinador de la sección y la administración del centro educativo.

Claramente debe haber un ajuste entre la programación de la materia de educación física propuesta en la sección, y las posibilidades económico-

financieras que disponga este, a fin de poder llevar a la práctica todas aquellas actividades planificadas (Jiménez, 2012).

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Utilizar y gestionar de forma adecuada los equipamientos e instalaciones deportivas.
- Desarrollar planes de mantenimiento preventivo de los equipamientos e instalaciones deportivas.
- Optimizar los recursos y los consumos atendiendo a una perspectiva ecológica.

Para contribuir a una educación física de calidad, una adecuada gestión de los bienes implica, entre otros:

Atender a sus posibilidades horarias, al mantenimiento y conservación, o a las posibilidades de financiación (arrendamiento de las instalaciones) que va a tener como consecuencia un mayor grado de aprovechamiento de estos activos, y una Educación Física más eficiente, a la par que eficaz (Jiménez, 2012, p. 102).

Jiménez (2012) hace referencia a un “plan de mantenimiento preventivo” (Membrado Martínez, 2002, en Jiménez, 2012, p. 102), en el que se indiquen aspectos como puedan ser la limpieza de instalaciones, organización y estado de materiales, elaboración de inventarios y proyecciones de compra, comprobación de anclajes o fijaciones en los gimnasios, oxidaciones y/o fallas estructurales de todos los aparatos y materiales, indicando dentro de este plan la periodicidad con la que se deben realizar estas revisiones, y señalando en qué condiciones se deben realizar sustituciones o reparaciones ayudará a mejorar la conservación y mantenimiento de las instalaciones y equipamientos deportivos (Jiménez, 2012).

Por último, la referencia a una perspectiva ecológica en la gestión de las instalaciones refiere a un cuidado en el consumo de electricidad, gas natural, o gasoil, utilizando equipamientos de bajo consumo y de forma inteligente y responsable.

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia

Objetivo a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Incentivar y animar al profesorado en el uso de las nuevas tecnologías como medio para desarrollar el currículo de educación física.

En la sección de Educación Física resulta poco frecuente el uso de la tecnología:

La falta de recursos económicos, el coste que supone su adquisición, o la falta de formación por parte del profesorado, hacen que la materia de Educación Física no pueda disfrutar con normalidad de los avances tecnológicos (Jiménez, 2012, p. 103).

Fomentar en el uso de tecnologías aplicadas a la materia de educación física “debe ser uno de los objetivos que conformen los planes estratégicos del propio departamento, proporcionando los recursos y formación necesaria para su uso” (Jiménez, 2012, p. 103).

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización

Objetivo a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Establecer medios para realizar un uso adecuado de la información departamental.

Facilitar el acceso a la información y que existan vías de comunicación fluidas e instrumentalizadas son objetivos necesarios para mejorar los canales y medios de intercambiar información dentro de la sección y con el resto del centro educativo.

Procesos, productos y servicios

De acuerdo con el concepto del modelo de EFQM (2013) sobre este criterio: “Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés” (p. 17).

Según Jiménez (2012) en este criterio se abordará:

Cómo gestionar los procesos dentro de la materia de Educación Física, comenzando por el diseño de los mismos, indicando cómo se desarrollan y

producen para su mejora continua, y cómo han de gestionarse las relaciones con los clientes (alumnado, familia y/o tutores legales) (p. 104).

Los cinco subcriterios del modelo EFQM (2013) que lo integran son:

- “5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- 5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
- 5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- 5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran” (p. 17).

5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Diseñar y establecer un sistema de gestión de los procesos de la materia de educación física que permita su mejora.
- Determinar un responsable de la gestión de los procesos, contando con la colaboración de un equipo de mejora o grupo de calidad.

Para el primer subcriterio, Jiménez (2012) establece una forma de diseñar un sistema de gestión en tres fases: identificación y documentación dentro del área; aplicar los cambios, y la mejora continua.

El encargado y responsable de este aspecto será necesariamente el coordinador de la sección: “pudiendo delegar algunas responsabilidades (*empowerment*) al resto del profesorado, provocando así una implicación de este en la mejora de los procesos” (Jiménez, 2012, p. 105).

5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Mejorar de forma continua los procesos implicados en la materia de educación física.
- Identificar y priorizar los procesos que se consideren más importantes o con mayor necesidad de mejora.
- Estimular el talento creativo e innovador del profesorado, haciendo que este repercuta en la mejora de la materia de educación física.

Los planes, los programas y las actividades a realizar a través de la sección de Educación Física deben ser sometidos a revisión en forma regular por parte del cuerpo docente, así como desde la coordinación responsable. Cumplir con este aspecto abre la posibilidad a nuevos puntos de vista, opiniones, siempre procurando la mejora continua en cuanto a la calidad de los programas. De ser necesario actualizarlos, modificarlos y adaptarlos a las nuevas exigencias y demandas que se presentan en el entorno (contexto socioeconómico y cultural, construcción de nuevas instalaciones deportivas, etc.), o en el propio departamento (nuevo currículo, cambio de profesorado, partidas presupuestarias, entre otros) (Jiménez, 2012).

Los planes a desarrollar y los objetivos a cumplir no pueden ser ajenos a la realidad en donde la institución está inmersa, y siempre se deben tener presentes las necesidades y expectativas de los clientes a los cuales se apunta (alumnos, familias). Sería imposible tener resultados de calidad si los objetivos propuestos en las actividades difieren y no encuentran puntos de contacto con las expectativas de los clientes.

Pero, ¿de dónde surgen los cambios? Jiménez (2012) plantea lo siguiente:

Las intenciones de cambio y/o mejora no deben ser fruto de la casualidad o improvisación, sino que han de ir sustentadas por procesos de innovación e investigación, que proporcionen soluciones o alternativas a los problemas existentes, y que tengan como resultado una mejoría directa de los procesos implicados en la materia de Educación Física (p. 107).

Los motores de cambios para llevar adelante estas propuestas o proyectos innovadores en su amplia mayoría serán los propios profesores de la sección de Educación Física. Los cambios y/o adaptaciones no vendrán por cambios estructurales, sino por la creatividad y disposición del plantel docente. De aquí, tal como plantea Jiménez (2012), la importancia del talento creativo de los

profesores, que deberá fomentarse atendiendo a las condiciones para que esto suceda. Muchas han de ser las estrategias a plantear como forma de desarrollar este aspecto, pero sin duda que algunas de las más importantes serán el desarrollo de la confianza, el empoderamiento del equipo, y fomentar el apoyo de los docentes con más experiencia a aquellos que cuentan con menor experiencia o son más nuevos en la institución.

5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Conocer las expectativas generadas por los clientes (alumnado, familia y/o tutores legales), sobre el producto y servicios ofrecidos por el departamento de Educación Física.
- Utilizar la información obtenida de los clientes (alumnado, familia y/o tutores legales) para dar respuesta a sus necesidades.
- Utilizar todos los datos posibles para la mejora de los productos y servicios ofrecidos por el departamento de Educación Física.

Uno de los principales objetivos de la sección de Educación Física es el educar a través del movimiento, transmitiendo de esta forma una cultura sana, valorizando la actividad física en la vida cotidiana de las personas. Estos aspectos, que consideramos fundamentales, deben transmitirse como un producto de calidad, generando satisfacción y aceptación por parte de los clientes (alumnos y familias).

Para poder cumplir con esta meta es fundamental conocer cuáles son las expectativas que los clientes tienen en relación al “producto” que se está ofreciendo. Sin lugar a dudas, estas expectativas deben tomarse en cuenta y estar presentes a la hora de diseñar planes, programas y estrategias a llevar adelante, pero no pueden ser estas las únicas que indiquen y condicionen los lineamientos de la sección, así como los grandes objetivos a alcanzar.

Algunos métodos que fueron mencionados en criterios anteriores (encuestas, cuestionarios) son útiles para recoger las opiniones tanto de los alumnos como de las familias sobre la sección de Educación Física (Jiménez, 2012). El autor

también destaca la relevancia de tener información sobre la competencia, para así tener referencia de otros contextos educativos.

5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Ejecutar los productos y servicios desarrollados dentro del propio departamento.
- Utilizar procedimientos de control sobre los procesos realizados.

Este subcriterio apunta a la implementación de los productos que se ofrecen por parte de la sección de Educación Física. En el caso concreto, es la puesta en práctica y el desarrollo de los programas que fueron pensados y planificados para una población específica tomando en cuenta la realidad donde está enmarcada:

La ejecución de todos aquellos planes incluidos en la programación de la sección, nos confirmará o rebatirá, si se ha producido un ajuste adecuado entre las necesidades de nuestros clientes y las especificaciones incluidas en dicha programación (Jiménez 2012, p. 108).

Para que la sección pueda ofrecer un servicio de calidad no alcanza solamente con la planificación o, incluso, con la correcta implementación por parte del profesorado, sino que también, como plantea Jiménez (2012), es necesario proveerse de recursos y/o equipamientos deportivos que permitan su implementación. Por este motivo, sería conveniente contar con proveedores que sean reconocidos o que cuenten con un sistema de calidad para la gestión de sus productos y de esta manera cumplan tanto en tiempo y forma con las entregas de los materiales deportivos, como a su capacidad de dar las garantías correspondientes (Jiménez, 2012).

Es fundamental que el coordinador de la sección ponga en práctica sistemáticamente y cumpla con una planificación en cuanto a la gestión tanto de los recursos materiales como de la infraestructura utilizada para los diferentes deportes. Es muy importante conocer y revisar periódicamente el estado de situación tanto a nivel edilicio como de espacios, así como también de los materiales utilizados para las distintas actividades.

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran

Objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio:

- Mejorar las relaciones existentes con los clientes departamentales.
- Establecer los medios para conocer las necesidades y demandas de nuestros clientes.
- Resolver aquellas dificultades planteadas por los clientes y que impiden una mejoría en las relaciones con ellos.

Mantener y mejorar las relaciones con los clientes es una de las pautas que sostiene Jiménez (2012) en este apartado.

Tal como plantea este autor, la sección de Educación Física no solo ha de conformarse con oír y resolver las quejas o reclamos presentados por el cliente (alumnado, familias), sino que deberá implicarse con él, conocerlo y demostrarle que le interesan sus problemas, dándoles respuesta desde la materia. La sección de Educación Física ha de estar dispuesta a hacer todo lo que esté a su alcance para mejorar la relaciones con sus clientes (alumnado, familias), y con ello mejorar su satisfacción (Jiménez, 2012).

Una forma de colaborar con este acercamiento y comunicación desde la institución hacia los alumnos y sus familias, será creando grupos de delegados que sean voceros de sus compañeros o familias a las cuales representan. Esto, a su vez, permite un trabajo mancomunado en donde se busca dar respuesta a las problemáticas planteadas y se permite al cliente percibir estas mejorías.

Resultados en las personas

EFQM (2013) define este criterio como: “Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas” (p. 20). Y establece también que las organizaciones excelentes, a nivel de la práctica:

- “Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.

- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos” (p. 20).

Este criterio:

Va a presentar los resultados obtenidos por el profesorado que compone la organización o departamento de Educación Física, incluyendo dentro de este criterio aspectos ligados a la satisfacción y percepción profesional sobre la materia de Educación Física que se imparte en su centro escolar (Jiménez, 2012, p. 113).

El criterio de Resultados en las personas se divide en dos subcriterios:

“6a. Percepciones

6b. Indicadores de rendimiento” (EFQM, 2013, p. 20).

6a. Percepciones

Algunos de los objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio

Conocer las percepciones del profesorado con respecto a la materia de educación física, pudiendo estas hacer referencia a la motivación y satisfacción de:

- Recursos disponibles
- Posibilidades de formación

- Relaciones personales
- Nivel salarial
- Reconocimiento
- Condiciones de empleo
- Implicación

Para obtener el mejor rendimiento del profesorado, objetivo que debe tener la sección de Educación Física, es importante conocer la satisfacción y motivación del cuerpo docente. Por lo tanto, será fundamental:

Conocer qué percepciones tiene el profesorado de Educación Física sobre su propia materia, en temas como puedan ser las instalaciones y materiales deportivos, el diseño de la programación, las posibilidades de formación, las relaciones personales con el resto de compañeros/as del departamento..., etc. (Jiménez, 2012, p. 115).

En cuanto a las herramientas sugeridas para el logro de este objetivo, este autor destaca las encuestas de opinión o entrevistas estructuradas.

Algunas pautas a la hora de aplicar la herramienta que recoge percepciones son: asegurarse que el profesorado participante lo haga de buen grado, y con respuestas sinceras; mantener el anonimato, con preguntas claras y sencillas, buscando siempre la mejora de la materia; y tener en cuenta que luego de dos años se tendría que volver a aplicar el proceso (Jiménez, 2012).

6b. Indicadores de rendimiento

Algunos de los objetivos a desarrollar dentro de este subcriterio

Definir los indicadores de rendimiento internos, pudiendo hacer referencia a:

Motivación:

- Implicación en equipos de mejora
- Implicación en actividades
- Niveles de formación
- Nivel profesional
- Reconocimiento al profesorado

- Índices de respuesta a los cuestionarios

Satisfacción:

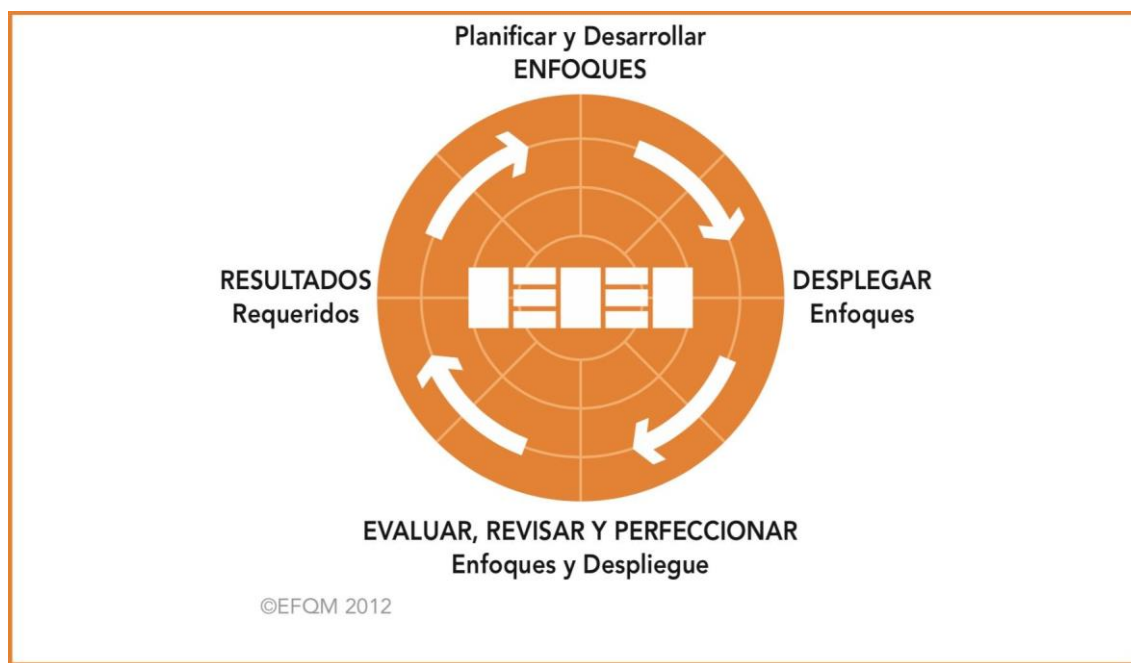
- Índice de absentismo
- Quejas y reclamaciones
- Rendimiento profesional
- Instalaciones y/o materiales deportivos

Este subcriterio hace referencia a todas aquellas mediciones relativas a la motivación y satisfacción del profesorado de la materia de educación física; algunos de los elementos que destaca Jiménez (2012) son:

- a) Participación en actividades de mejora, proyectos educativos y cursos de formación continua.
- b) El grado de satisfacción que tienen de su nivel profesional o salarial, de las instalaciones deportivas, del currículo que imparten, del liderazgo ejerciente (dirección escolar, departamento, etc.), o de las motivaciones que le llevaron a ejercer como profesor/a de educación física.
- c) Información sobre las inasistencias laborales y sus motivos, así como de las quejas y reclamaciones presentadas en el departamento de Educación Física.
- d) El reconocimiento hacia el trabajo de los docentes de la sección también va a actuar como indicador de la satisfacción y la motivación.

2.10.3. Esquema Lógico REDER

Es la herramienta que permite evaluar el rendimiento de una organización (EFQM, 2013).



Fuente: <http://www.efqm.es/>

La estrategia de esta herramienta consiste en establecer: a) resultados requeridos, b) planificación y desarrollo de enfoques para alcanzar esos resultados, c) aplicar estos enfoques, y d) evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques anteriormente aplicados (EFQM, 2013).

2.11. Modelo EFQM 2020

Desde enero de 2020, EFQM permite comenzar a acreditar a las organizaciones con el nuevo modelo, siempre y cuando cumplan con todos los indicadores. A continuación, se dará una breve explicación de sus principales cambios para entender hacia dónde está orientada su transformación. El modelo EFQM 2020 no es una “continuación revisada” de su penúltima versión (correspondiente a 2013), sino que se ha rediseñado “desde cero” en base a los siguientes conceptos clave (San Nicolás y Castillo, 2020). El nuevo modelo incorpora una nueva matriz REDER, al contrario del anterior que usaba únicamente dos. Los tres nuevos módulos son: dirección, ejecución y resultados, como se puede visualizar en la imagen. En esta nueva edición se han reducido los criterios de 9 a 7:

1. Propósito, visión y estrategia
2. Cultura de la organización y liderazgo
3. Implicar a los grupos de interés
4. Crear valor sostenible
5. Gestionar el funcionamiento y la transformación
6. Rendimiento estratégico y operativo
7. Percepción de los grupos de interés

El hecho de reducir los criterios responde a implementar un modelo más ágil y adaptado a las nuevas necesidades de cambio y mejora continua en el que deben posicionarse las organizaciones. Los subcriterios también se han reducido, pasando de 32 a 23. A los 23 actuales se le suman, además, dos criterios de resultados. Desde la página web del modelo de calidad ISO se hace referencia a dos cambios sustanciales en esta nueva versión del modelo: el del empleo del concepto excelencia, por un lado, ya que en este nuevo modelo se habla de la integración de los conceptos fundamentales de la excelencia con todos los aspectos de la organización; y la importancia del concepto de ecosistema, que viene a sustituir a lo que el modelo de 2013 denominaba como contexto de la organización (ISOTools Excellence, 2019).

Modelo EFQM versión 2020



Fuente: <https://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

- Diagnosticar la calidad educativa en la sección de Educación Física de una institución privada a través del sistema de normas internacionales EFQM.

3.2. Objetivos específicos

- Adaptar el sistema de normas de calidad EFQM a la sección de Educación Física del Instituto Crandon.
- Diseñar una herramienta de normas de calidad educativa coherente y relativa a la sección de Educación Física.
- Aplicar la herramienta a la sección de Educación Física del Instituto Crandon.
- Establecer el grado de satisfacción de la sección con respecto a la norma.

4. Metodología

El propósito de esta investigación fue diagnosticar la calidad de la sección de Educación Física de una institución educativa, desde el punto de vista de los profesores y desde el análisis documental. Con este fin, utilizamos el modelo de excelencia EFQM versión 2013, aprovechándolo como base y modelo para seguir sus criterios de calidad. El modelo EFQM fue transformado a fines de 2019 y partir de enero de 2020 es que se permitió acreditar a las organizaciones con esta nueva versión del modelo de calidad, como fue desarrollado en el apartado del Marco teórico. Para este estudio se empleó el modelo 2013 por dos motivos: en primer lugar, el principal antecedente con el que se contaba –que será desarrollado más adelante– toma al modelo del EFQM, vigente hasta ese momento, como base para su trabajo; y, en segundo lugar, debido a que el trabajo de campo fue desarrollado en setiembre de 2019, es decir, sin información sobre la actualización de 2020.

La herramienta utilizada fue de carácter cuantitativo: un cuestionario (ver anexo 10.1). Se trató del diseño (selección, recorte y elaboración) a partir de una adaptación del modelo EFQM en el área de educación física en centros de enseñanza secundaria, realizado en la tesis doctoral que tomamos como referencia: el antecedente del trabajo realizado por López Jiménez (2012). Allí se diseña un cuestionario para profesores de educación física utilizando el mismo modelo de calidad EFQM. Por un lado, seleccionamos y adaptamos de allí algunas preguntas siguiendo los criterios y subcriterios del modelo de excelencia. Por otro lado, modificamos y agregamos otras preguntas para ajustarlo a la realidad específica del centro a evaluar. En esta investigación se aplicó el cuestionario a la sección de Educación Física del Instituto, participaron todos los profesores: 30 docentes. Los datos recabados a partir del cuestionario surgen, así, de percepciones docentes y es anónimo.

El cuestionario se aplicó de la siguiente forma: se citó a los profesores en la sala de informática de la institución durante una jornada de coordinación. Allí, mediante un formulario de Google, se los invitó a completar el cuestionario. El objetivo de reunir a los docentes fue procurar que lo completara la mayor cantidad posible en ese momento; asistieron 26 de 30 docentes. En el caso de las inasistencias, se les

envió por correo electrónico individual para asegurar, de esta manera, el 100% de las respuestas.

El cuestionario presenta cuatro tipos de preguntas:

- De valoración: del 1 al 4 y de grado de satisfacción
- Dicotómicas con Sí, No, No sabe/No contesta
- De marcar la o las opciones correspondientes
- Con rangos

(Ver anexo 10.2)

En cuanto al modelo de excelencia EFQM, este establece nueve criterios de calidad. Nosotros tomamos seis criterios con sus indicadores, ya que consideramos que, para el criterio de *resultados en los clientes, en la sociedad y resultados clave*, corresponden otros objetivos de investigación, así como también aplicar otras herramientas de recolección de datos.

La construcción del cuestionario se realizó de la siguiente manera. A partir de cada criterio del modelo EFQM, se tomaron las variables que consideramos pertinente aplicar para cada indicador. Dentro de las variables que se plantean en el cuestionario para el profesorado de la tesis doctoral, seleccionamos, modificamos y eliminamos algunas de ellas a la hora de adaptar la herramienta. Se adaptó y diseñó contextualizando con la institución objetivo. En el criterio de Procesos, se eliminaron los indicadores de “Gestión de la calidad” y de “Planes, programas y proyectos educativos del centro” porque son elementos que se llevan adelante específicamente en el currículo de centros de enseñanza públicos de España.

Cabe destacar que, para la recolección de datos de algunos indicadores en el cuestionario, no se realizaron preguntas directas a los profesores, ya que la información se obtuvo a partir del análisis de fuentes de documentación aportados por la institución.

Previo a la aplicación de la herramienta, el cuestionario fue validado por cuatro expertos en la materia de educación física. Todos ellos docentes de educación física con una larga trayectoria de docencia directa, desempeñándose también en

distintas áreas de gestión, algunos incluso en institutos de formación docente y todos participando en ambos ámbitos: público y privado.

4.1. Justificación de la elección del modelo EFQM

Además de contar con el antecedente de Jiménez (2012), específicamente diseñado para el área de educación física, seleccionamos los siguientes argumentos para justificar la elección del modelo EFQM para la investigación.

- “Las instituciones educativas no son ajenas al movimiento que busca alcanzar la excelencia a través de la calidad total. De hecho, desde 1997, la Comisión Europea promueve el uso del modelo EFQM para la evaluación de este tipo de centros” (Reyes, Medina y Servan, 2019).
- Tras haber expuesto los criterios del Modelo EFQM de Excelencia basados en la gestión de la calidad total, y habiendo analizado los requisitos necesarios para la certificación de la ISO 9001 por un departamento de Educación Física, podemos concluir que ambos modelos resultan compatibles, no siendo excluyentes el uno del otro (Jiménez, 2012, p. 153). Siendo aún más precisos, la ISO 9001 entraría a formar parte una vez certificada, del criterio 5 “Procesos” del Modelo EFQM de Excelencia (p. 154).
- “Se ha observado que en determinados centros educativos cualquiera de las dos modalidades (ISO y EFQM) se muestran como muy efectivas. Dan una estructura a los aspectos de gestión que permiten establecer las condiciones para la mejora” (Lasida *et al.*, 2017, p. 48) y también, establecen estos autores, pueden ser la base para aplicar sistemas de calidad específicos de la educación en una fase posterior.
- Si bien Lasida *et al.* (2017) destacan el aporte significativo de las normas ISO por su función de sistematizar, evaluar y gestionar la calidad en las organizaciones, establecen que hay cada vez más razones para usar otro tipo de sistemas, y que por ser de las primeras en utilizarse en Uruguay no significa que sean sinónimo de calidad: “para organizaciones medianas y chicas se requiere una herramienta más adecuada a su escala y recursos” (p. 42). En relación con el EFQM, esta herramienta se puede aplicar a cualquier tipo de

organización sin importar su tamaño y madurez (Reyes, Medina y Servan, 2019, p. 18).

4.2. Consideraciones éticas

Por un lado, se cuenta con el aval del director y el equipo directivo de la institución. Por otro, y en relación con el plantel docente, se solicitó consentimiento informado de forma verbal a todos los participantes en el estudio y su participación fue completamente anónima y sin reportar ningún beneficio o perjuicio sobre el trabajo diario de los docentes. Los datos aportados son confidenciales y son manejados exclusivamente por los autores del trabajo.

5. Cuerpo (análisis de datos)

A continuación, se analizarán los seis criterios del modelo EFQM con sus respectivos indicadores y variables, y las preguntas que corresponden a cada una de ellas.

Para la dimensión de procesos facilitadores se analizarán los criterios del modelo EFQM: Liderazgo, Estrategias, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos.

Para la dimensión de Resultados, se analizará el criterio del EFQM de Resultados en el personal. (Ver anexo 10.3)

5.1. Criterio del modelo EFQM: Liderazgo

Indicador: Sección de Educación Física

Variables:

1. Organización de la sección (análisis de documentos institucionales).
2. La figura del coordinador de la sección (análisis de documentos institucionales).
3. Reuniones de la sección (preguntas 22, 23 y 24).
4. Programación de actividades complementarias y extracurriculares (preguntas 46, 47 y 48).

1. Organización de la sección (ver anexos 9.8 y 9.9)

La sección de Educación Física está compuesta por 30 docentes, siete vestuaristas y un coordinador; y atraviesa los tres departamentos existentes en la institución: inicial, primaria y secundaria. Atiende en total 1.440 niños, distribuidos en 249 en inicial 562 en primaria y 629 en secundaria (ver anexos 9.5, 9.6 y 9.7). Tiene destinadas 700 horas semanales en total, tanto para la educación física curricular, así como también para las actividades extracurriculares.

Los alumnos cuentan con educación física curricular desde los 2 años con una única frecuencia semanal de 30 minutos. A partir de los 3 y hasta los 5 años aquellos alumnos que asisten las 8 horas cuentan con doble frecuencia semanal

de 30 minutos. Además, en inicial cuentan con natación curricular donde asisten una vez por semana teniendo 30 minutos de actividad acuática.

En primaria la frecuencia de educación física es de dos veces por la semana 40 minutos cada día, de primero a sexto año. En los dos primeros años del ciclo escolar cuentan con natación curricular con una única frecuencia semanal de 35 minutos de actividad acuática. Estos dos niveles también tienen la posibilidad de asistir a una clase extracurricular de iniciación deportiva de una hora y media de duración con una frecuencia semanal. A partir de tercer año todos los alumnos tienen la opción de elegir un máximo de dos actividades extracurriculares dentro de las siguientes opciones:

- Atletismo
- Gimnasia artística
- Iniciación deportiva (juegos con pelota)
- Hándbol
- Básquetbol
- Voleibol
- Fútbol
- Fútbol femenino
- Patín
- Futsal

En secundaria los alumnos hasta cuarto año de liceo tienen triple frecuencia semanal de educación física: dos horas las cumplen dentro del horario lectivo (de 8 a 16 horas) y una la realizan por fuera de este horario, teniendo que seleccionar la opción que prefieran dentro de los diferentes deportes:

- Atletismo
- Gimnasia artística
- Hándbol masculino
- Hándbol femenino
- Básquetbol

- Voleibol
- Fútbol plantel
- Fútbol femenino
- Patín
- Futsal recreativo
- Futsal plantel
- Animadores juveniles
- Danza

Los alumnos de quinto y sexto año de bachillerato, a pesar de que no cuentan con educación física curricular, tienen la opción de participar en cualquiera de estas actividades.

A partir de lo anterior, se observa que se destina una carga horaria a la sección de Educación Física que es significativa para la institución, tanto curricular como extracurricular, y que se promueve una variedad de actividades dentro de su oferta deportiva.

2. La figura del coordinador de la sección

La sección cuenta con un coordinador de Educación Física que depende directamente de Dirección General (ver anexo 10.10). El cargo tiene una carga horaria de 40 horas semanales. Dentro de sus funciones principales se encuentran las siguientes:

- Alinear los objetivos de la sección de Educación Física con la misión, visión y valores institucionales.
- Coordinar y supervisar el trabajo de los profesores de educación física, auxiliares y vestuaristas.
- Contratar el personal referente a la sección.
- Elaborar el presupuesto de la sección.
- Seleccionar, controlar y comprar los materiales deportivos.
- Supervisar los espacios deportivos.

- Gestionar las actividades extracurriculares del área deportiva.
- Organizar las suplencias de los funcionarios de la sección.
- Planificar e instrumentar las salidas y los campamentos didácticos.
- Planificar e instrumentar las salidas didácticas internacionales.
- Elaborar las planificaciones y las proyecciones de la sección.
- Organizar las reuniones de la sección.
- Coordinar las planificaciones anuales de los diferentes departamentos.
- Gestionar y distribuir la carga horaria.
- Atender y dar respuesta a las familias.
- Organizar las reuniones de planificación con docentes y otros funcionarios de la institución.

A lo largo de los 140 años que cumplió la institución en el año 2019 han existido diferentes coordinadores de la sección. Al cargo se ha accedido por llamado a concurso de oposición y méritos o por designación directa del Consejo Directivo.

A partir de las funciones anteriormente planteadas, cabe destacar la relevancia de que exista una persona con el rol de coordinador de Educación Física como responsable y ocupando las tareas de gestión propiamente de la sección. Es una representante que centraliza estas funciones y actúa de nexo con el equipo directivo.

3. Reuniones de la sección

En relación a la pregunta 22 del cuestionario (en la que se podían marcar varias opciones): ¿Cada cuánto tiempo usted entiende pertinente realizar una reunión de la sección?; encontramos las siguientes respuestas. Un 66,7% contestó que considera pertinente realizar una reunión por trimestre; un 30% cuando se estime oportuno (en forma puntual) y un 20% mensualmente.

Las respuestas a la pregunta: ¿Cómo considera que se dirigen las reuniones de la sección?, fueron en su mayoría (66,7%) haciendo un orden del día de cada reunión.

Por último, en la pregunta 24 acerca de la evaluación que realizan los profesores de las reuniones de la sección, en su mayoría, se calificó su utilidad con un 3 y un 4 (siendo 1 el mínimo y 4 el máximo), en relación a si aportan conocimiento, si se logran acuerdos y si colaboran con el clima laboral.

Atendiendo a todas las respuestas anteriores, consideramos que las reuniones de la sección son valoradas de forma positiva y dirigidas de forma organizada. Actualmente, las reuniones se convocan de forma puntual según las necesidades o las actividades ya pautadas que se desarrollan en el año.

4. Programación de actividades complementarias y extracurriculares (preguntas 47, 48 y 49)

Como se manifestó anteriormente, la institución ofrece actividades deportivas extracurriculares. La totalidad de los docentes encuestados contestó afirmativamente a la pregunta número 47 acerca de su conocimiento sobre si se realizan este tipo de actividades en la institución. Dando la posibilidad de marcar varias respuestas en la pregunta 48; un 86,7% contestó que el coordinador de Educación Física es el encargado de gestionar este tipo de actividades, y un 56,7% seleccionó al profesor de educación física. No hubo errores considerables a la hora de listar las actividades extracurriculares que ofrece la institución (pregunta 49).

En suma, consideramos que los profesores de la sección tienen conocimiento de las actividades extracurriculares que se desarrollan en la institución más allá del departamento o sector en el que se desempeñan. Otro aspecto importante a destacar de forma positiva es el hecho de que los docentes hayan marcado, en su mayoría, tanto al coordinador como al propio docente como responsables de gestionar este tipo de actividades, ya que esto se puede interpretar como un trabajo en equipo, de la necesidad de ambos para poder cumplir sus objetivos.

5.2. Criterio del modelo EFQM: Estrategia

Indicador: Aspectos organizativos de la materia

Variables:

1. Horarios (análisis de documentos institucionales).
2. Presupuesto (análisis de documentos institucionales).
3. Distribución de profesores y grupos (análisis de documentos institucionales).

1. Horarios

Tanto en inicial como en primaria se busca que las clases de educación física curricular tengan una de las frecuencias en la mañana y otra por la tarde (ver anexos 9.11 y 9.12). En secundaria es más complejo ya que la organización de los horarios se relaciona con otras asignaturas curriculares; pero siempre es entre las 8 y las 16 horas (ver anexo 10.13). A partir de tercer año de primaria y también en secundaria el horario contempla un tiempo previo y posterior a la clase para hacer uso de los vestuarios y de las duchas. Los horarios están establecidos para que ninguno de los grupos tenga clase inmediatamente después del almuerzo. También están pensados para que cada clase aproveche los espacios físicos y los materiales del colegio, sin coincidir más de tres grupos a la vez.

Del análisis anterior se desprende que existe una logística planificada para armar la grilla de horarios teniendo en cuenta varios factores simultáneamente, privilegiando a los alumnos.

2. Presupuesto

El presupuesto anual de la sección de Educación Física es armado por el coordinador de Educación Física y aprobado posteriormente por la administración de la institución. Al cierre de cada año se realiza una proyección para el año siguiente previendo: las nuevas actividades, los torneos en los que se participará, las inscripciones a las diferentes ligas deportivas, la proyección del número de alumnos inscriptos (esto también afecta horarios, distribución de grupos y docentes), proyección de suplencias, listado de materiales deportivos y su condición.

Mensualmente el coordinador debe enviar a la Administración las inasistencias con sus causales, las horas extra de cada docente y las suplencias que se hicieron; así como también otros gastos extra que surjan: material deportivo a reponer o agregar, contratación de talleristas, alquileres de espacios deportivos, entre otros. También debe enviar los costos de transporte de las diferentes actividades deportivas como son los traslados al campo deportivo, a la pista de atletismo, a las distintas sedes donde se juegan los partidos de fútbol, básquetbol, hándbol, por ejemplo.

A partir de lo anterior, se observa el recorrido en la elaboración y gestión del presupuesto de la sección. Se trata de un proceso elaborado por ambas partes (coordinación de Educación Física y Administración), que es supervisado, cuenta con controles y que es planificado.

3. Distribución de profesores y grupos

El organigrama de la carga horaria de profesores, decidir a qué grupo va cada uno, así como también armar los horarios y seleccionar los lugares de actividad deportiva de cada grupo, es tarea del coordinador de Educación Física. Cada profesor es asignado a determinadas áreas según los siguientes criterios: formación específica, preferencia, disponibilidad horaria, personalidad y experiencia. Desde la coordinación se procura generar un bloque horario a los docentes para que, de esta forma, se construya un sentido de pertenencia a la institución, un conocimiento del alumnado y se establezcan referentes de ciertas actividades o departamentos.

Un criterio de calidad que se sigue en la institución es el de relación entre cantidad de alumnos por docente según la edad, la actividad y el espacio físico donde se desarrolla. Existe un protocolo a nivel nacional que establece esta relación para cada departamento y que la institución toma como referencia y profundiza de forma positiva (ver anexo 10.4). En la institución seleccionada, la relación entre cantidad de alumnos y docentes se describe a continuación.

Para las actividades en piscina de inicial debe haber un profesor cada seis alumnos; para piscina de primaria, un profesor cada ocho alumnos; para las clases curriculares de educación física de inicial y primaria, de 1° y 2° de secundaria hay un profesor por grupo; y para 3° y 4° de secundaria, son dos

profesores por grupo. La cantidad de profesores para las actividades extracurriculares varía año a año según los alumnos inscritos, pero siempre manteniendo una relación de calidad que asegure un proceso de enseñanza y aprendizaje de la mejor forma posible.

Uno de los objetivos de la sección de Educación Física es siempre asegurar las clases, punto que se cumple en un 98%. Con este fin, se solicita a los docentes que notifiquen con anticipación sus inasistencias y, así, poder cubrir los posibles emergentes sin recargar las tareas de otros o teniendo que suspender la actividad.

En conclusión, la distribución de horas se realiza siguiendo criterios de asignación de grupos y con una ratio de docente-alumno que mantenga la calidad educativa. Resulta positiva la distribución de grupos en bloques de horas y el aseguramiento de las clases.

5.3. Criterio del modelo EFQM: Personas

Indicador A: Formación del profesorado de educación física

Variables:

1. Titulación y nivel profesional (pregunta 3)
2. Experiencia docente (preguntas 4 y 5)
3. Situación laboral (preguntas 6, 7 y 8)

Indicador B: Actualización permanente del profesorado de educación física

Variable:

1. Oportunidades de formación (pregunta 9 y análisis de documentos institucionales)

Indicador C: Datos personales

Variables:

1. Sexo (pregunta 1)
2. Edad (pregunta 2)

Indicador A

Variable: Titulación y nivel profesional (pregunta 3)

Teniendo en cuenta la titulación de los encuestados, encontramos que un 83,3% es licenciado o profesor de educación física. El porcentaje restante corresponde a estudiantes o egresados de la carrera. Dentro del equipo docente hay dos técnicos deportivos que no cursaron carrera de formación docente. Cabe destacar que hay dos docentes posgraduados y uno con estudios de maestría.

Variable: Experiencia docente (preguntas 4 y 5)

15 de los encuestados (50%) tienen 21 o más años de antigüedad ejerciendo como profesores de educación física. Nueve docentes (30%) tienen 11 o más años de antigüedad; y seis profesores (20%) tienen entre uno a diez años de antigüedad ejerciendo como profesores de educación física. Un 86,7% de los docentes de la sección tiene más de cinco años de antigüedad en la institución.

Variable: Situación laboral (preguntas 6, 7 y 8)

Deteniéndonos en la carga horaria semanal en la institución, un 40% tiene 16 o más horas semanales, un 26,7% se encuentra en la franja de 11 a 15 horas semanales, el restante 33,3% tiene 10 o menos horas semanales.

Más de la mitad de los encuestados trabaja en el departamento de Primaria (56,7%). Encontramos muy pareja la distribución entre los otros dos departamentos: 23,3% en Secundaria y 20% en Inicial.

El 60% de los encuestados trabaja en otras instituciones educativas, y de estos, un 55% solamente en una más por fuera de la institución seleccionada. Teniendo en cuenta a los docentes que trabajan en otras instituciones, nueve de ellos trabajan más de 20 horas en otras instituciones educativas; cinco docentes entre once y nueve horas; y el resto trabaja diez o menos horas en otras instituciones educativas.

Indicador B

Variable: Oportunidades de formación (pregunta 9 y análisis de documentos institucionales)

La institución, en relación a las oportunidades de formación de su personal, brinda diferentes medios como forma de apoyo. Existe un presupuesto destinado al apoyo en estudios, siendo los funcionarios los que deben solicitarlo según su interés. Se debe completar un formulario de solicitud dando aviso al coordinador o director del departamento indicando: el tipo de curso, su duración, sus características y su costo total. El director general, en conjunto con el jefe de departamento o sección, evalúan si corresponde y, en caso afirmativo, el apoyo que se le otorgará al funcionario. No solamente es el funcionario quien solicita los cursos de formación, sino que la iniciativa también se puede dar por parte de la institución, que promueve y organiza cursos, conferencias, congresos, charlas o talleres para sus funcionarios.

En la pregunta 9, dentro de la valoración del 1 al 4 que debían establecer los encuestados para los diferentes aspectos de las demandas de su formación, los cuatro resultados más altos fueron:

Primer lugar: Alumnado con necesidades educativas especiales

Segundo lugar: Deportes colectivos

Tercer lugar: Evaluación

Cuarto lugar: Juegos

Indicador C

Variable: Sexo y Edad (preguntas 1 y 2)

Del total de profesores encuestados, 16 son mujeres (53%) y 14 son hombres (47%). En relación con la edad, un 26,7% tiene de 20 a 35 años, un 50% de 36 a 50 años y un 23,3% tiene más de 51 años.

En conclusión, se obtuvo la información a modo de diagnóstico necesaria para atender el aspecto de oportunidades de formación, viendo la forma en que la institución lo facilita y también destacando los aspectos en que los docentes consideraban necesario instruirse. Se trata de un plantel docente con un altísimo porcentaje de recibidos y, a su vez, en su mayoría, con una trayectoria institucional importante.

5.4. Criterio del modelo EFQM: Alianzas y Recursos

Indicador: Instalaciones y materiales

Variables:

1. Patio y canchas deportivas (análisis de documentos institucionales)
2. Gimnasios (análisis de documentos institucionales)
3. Vestuarios y duchas (preguntas 50 y 51)
4. Depósito de materiales (pregunta 52)
5. Seguridad de las instalaciones deportivas, equipamiento deportivo y práctica deportiva (pregunta 53)
6. Recursos didácticos (preguntas 43 a 46)

1. Patio y canchas deportivas (análisis de documentos institucionales)

La institución seleccionada cuenta con tres patios, uno en cada departamento: inicial, primaria y secundaria. El de inicial cuenta con juegos de madera (tren y casita), una pequeña cancha de fútbol y dos aros de básquetbol. El de primaria es de gran tamaño, con cinco grandes espacios divididos. En uno, hay una cancha deportiva que se puede subdividir en tres pequeñas canchas de fútbol, cada una con sus arcos y líneas divisorias. Hay dos redes de voleibol en el segundo espacio; tres aros de básquetbol en otro sector, una cancha rectangular más pequeña donde se juega al hándbol, también dividida por líneas marcando los límites; y, por último, un lugar donde hay un multijuego de madera grande con trepa, tobogán, caño de deslizamiento y escaleras. A lo largo del patio hay varios juegos de madera pequeños, así como también un rincón de lectura a la sombra, un sector para la huerta de primaria y un sendero con bancos. A los costados de la cancha principal hay pequeños arbustos y flores. El piso es de pedregullo, excepto en los sectores de deporte antes mencionados (cemento). El patio de secundaria está alrededor del edificio principal (cuadrado). Hay una cancha de tenis de mesa construida en cemento, un espacio para la huerta y una cancha de fútbol y básquetbol con cerramiento liviano. También hay un saltadero con arena, dos barras para ejercicio y un espacio destinado para colocar una red y jugar fútbol tenis en los recreos. Dentro de las instalaciones deportivas que el colegio

utiliza también cabe destacar el alquiler del “campo del oeste”, canchas de césped natural ubicadas en Ruta 1 km 13. Para fútbol de campo es que se da uso de este espacio cuatro días por la semana más los sábados.

En suma, los espacios son suficientes por su variedad y amplitud, ya que permiten realizar las actividades recreativas y deportivas de forma organizada y sin aglomeraciones.

2. Gimnasios (análisis de documentos institucionales)

La institución cuenta con dos gimnasios cerrados, uno en primaria denominado “Gimnasio Centenario” y otro en secundaria llamado “Gimnasio Keator”. El primero mide 35 x 17 metros de cancha más los retiros. Tiene dos aros de básquetbol en las líneas laterales con sus respectivos aros en la línea opuesta, y un aro de básquetbol en cada línea de fondo. También tiene dos arcos de fútbol en cada línea de fondo y cuenta con los implementos necesarios para colocar una red de voleibol. Cuenta con un tablero electrónico y un balcón para público. Se puede acceder desde los vestuarios directamente al gimnasio.

El gimnasio de secundaria es más pequeño que el de primaria en cuanto a medidas. No tiene retiros en las líneas laterales, pero sí luego de una línea de fondo, donde se guardan aparatos de gimnasia artística. Este gimnasio tiene espaldares, balcones y dos aros de básquetbol en cada línea de fondo. Tiene los implementos necesarios para colocar una red de voleibol. Si bien los vestuarios no están conectados directamente con el gimnasio, se encuentran muy próximos a él.

También hay un espacio “multiuso” cerrado denominado “Salón Güelfi” de 15 x 10 metros donde se dictan clases de educación física para los niveles de inicial.

Se destaca que la institución cuenta con diferentes espacios deportivos cerrados para el desarrollo de las distintas actividades que se proponen desde la educación física.

3. Vestuarios y duchas (preguntas 50 y 51)

Cerca del 50% de los encuestados piensa que hay vestuarios y duchas suficientes para todo el alumnado de educación física. La cuarta parte de los

encuestados respondió negativamente, y el otro 25% no sabe/no contesta. Aquellos que contestaron negativamente seleccionaron las siguientes repercusiones en relación a lo anterior: “No se ducha la totalidad del alumnado” fue la consecuencia más votada (66,7%). Las siguientes opciones más votadas resultaron en un empate entre: “No caben en todos los vestuarios”; “Llegan tarde a otras clases” y “Salen antes de educación física”, con un total de 5 votos cada una (41,7%).

Podemos concluir que un porcentaje relevante manifiesta disconformidad en relación a la situación de los vestuarios y las duchas, destacando la repercusión en su mayoría de “No se ducha la totalidad del alumnado”.

4. Depósito de materiales (pregunta 52)

En relación con las preguntas acerca del depósito de materiales, se encontraron las siguientes respuestas.

¿Cabe todo el material deportivo dentro de la sala de materiales? Hubo mayoría por la respuesta negativa: 17 personas; siendo 10 encuestados los que contestaron afirmativamente.

¿Se encuentra ordenada y organizada? En este punto predominó la respuesta positiva: 21 encuestados por la positiva y 8 negativamente.

¿Es de fácil acceso? Similar respuesta a la pregunta anterior, pero con un mayor índice en el “Sí”: 24 encuestados, contra 4 por el “No”.

Las respuestas de No sabe/No contesta fueron en todos los casos menores a 3 personas.

En suma, y de acuerdo con la mayoría de las respuestas, la sala de materiales se encuentra ordenada y organizada, es de fácil acceso, pero no cabe todo el material deportivo dentro de ella.

5. Seguridad de las instalaciones deportivas, equipamiento deportivo y práctica deportiva (pregunta 53)

Las preguntas y respuestas para esta variable fueron las siguientes:

- ¿Se revisa periódicamente el estado del material?

- Sí: 18, No: 0, No sabe/No contesta: 12.
- ¿Se revisa periódicamente el estado de las instalaciones deportivas?
Sí: 21, No: 0, No sabe/No contesta: 9.
 - En caso de no encontrarse en buen estado, ¿se informa a la coordinación o a mantenimiento para su reparación o sustitución?
Sí: 25, No: 0, No sabe/No contesta: 5.
 - ¿Se distingue con claridad el color de las líneas de las canchas?
Sí: 28, No: 0, No sabe/No contesta: 2.
 - ¿Dispone el gimnasio de primaria de suficiente altura?
Sí: 29, No: 0, No sabe/No contesta: 1.
 - ¿Dispone el gimnasio de secundaria de suficiente altura?
Sí: 18, No: 5, No sabe/No contesta: 7.
 - ¿Dispone el gimnasio de primaria de retiros suficientes?
Sí: 17, No: 11, No sabe/No contesta: 2.
 - ¿Dispone el gimnasio de secundaria de retiros suficientes?
Sí: 0, No: 24, No sabe/No contesta: 6.
 - Al terminar las clases, ¿se recoge todo el material utilizado?
Sí: 26, No: 1, No sabe/No contesta: 3.
 - ¿Permiten al alumnado el uso de las zonas deportivas sin vigilancia?
Sí: 4, No: 23, No sabe/No contesta: 3.
 - ¿Se realiza actividad física en el exterior con el piso mojado?
Sí: 0, No: 26, No sabe/No contesta: 4.
 - ¿Plantean la necesidad de realizar controles médicos al alumnado?
Sí: 17, No: 9, No sabe/No contesta: 4.
 - ¿Permiten la realización de actividad física sin equipamiento deportivo adecuado (ropa deportiva, championes deportivos, etc.)?
Sí: 0, No: 26, No sabe/No contesta: 4.

Con respecto a la batería de preguntas de esta variable entendemos que en su gran mayoría reflejan satisfacción en las respuestas por parte de los docentes. En aquellas que surgen respuestas negativas, entendemos que

afirman la realidad institucional edilicia y de equipamiento destinado para la sección, como es el caso de los retiros de los gimnasios de primaria y secundaria.

6. Recursos didácticos (preguntas 43 a la 46)

Estas preguntas serán analizadas en el siguiente criterio (Procesos), sin embargo, a efectos de análisis consideramos pertinente incluirlo también en este criterio porque da respuesta a subcriterios dentro de Alianzas y Recursos como será tratado en las conclusiones.

6.1. Criterio del modelo EFQM: Procesos, productos y servicios

Indicador: Programación de la materia de educación física

Variables:

1. Competencias básicas (preguntas 26, 27, 28 y 29)
2. Objetivos de la materia (análisis de documentos institucionales)
3. Bloques de contenidos y sus ámbitos (pregunta 25)
4. Recursos didácticos (preguntas 43, 44, 45 y 46)
5. Evaluación (preguntas 36 a 42)
6. Estilos de enseñanza (preguntas 30 a 35)

1. Competencias básicas

En relación a la competencia “Conocimiento y la interacción con el mundo físico” (pregunta 26), en la pregunta “proporciona hábitos saludables (posturales, alimenticios, higiénicos)” 26 de los encuestados contestaron entre 3 y 4, siendo 1 el mínimo y 4 el máximo. “¿Aporta criterios para el mantenimiento y mejora de las cualidades físicas asociadas a la salud?” es la siguiente pregunta de esta competencia y se obtuvo un total de 25 respuestas entre los ítems 3 y 4.

Para la competencia social y ciudadana (pregunta 27) se realizaron las seis siguientes preguntas:

- ¿Facilita la integración y el respeto del alumnado a través de la actividad física?

- ¿Desarrolla la cooperación, la igualdad y el trabajo en equipo mediante la actividad física?
- ¿Valora la aceptación de las diferencias y limitaciones de los participantes?
- ¿Establece y acuerdan las normas y/o el reglamento en las diferentes actividades?
- ¿Trabaja el valor de la responsabilidad con sus alumnos?
- ¿Fomenta actitudes respetuosas durante las actividades?

Las respuestas predominantes fueron entre el 3 y el 4 en todos los casos.

Lo mismo sucedió en las respuestas en relación con la competencia de autonomía e iniciativa personal (pregunta 28), donde se establecieron tres preguntas. De forma general, las preguntas refieren a si los encuestados hacen partícipes a los alumnos de las clases, si se fomenta la honestidad y responsabilidad de las reglas y el fomento a la autoaceptación.

Por último, la competencia “Aprender a aprender” se centraba, por un lado, en si el profesor desarrolla habilidades para el trabajo en equipo y, por otro, en si propone actividades con la metodología del descubrimiento guiado. Si bien el valor 3 y 4 aparecen mayormente seleccionados, cabe destacar que en relación a la primera pregunta aparecen cuatro encuestados marcando el valor dos; y en la segunda pregunta son cinco los encuestados marcando el mismo valor.

En conclusión, y en relación a los porcentajes obtenidos en las distintas respuestas, consideramos que no hay respuestas llamativas desde un punto de vista negativo, sino que, por el contrario, nos encontramos con datos que confirman una línea de trabajo positiva en el desarrollo de las competencias básicas.

2. Objetivos de la materia (análisis de documentos institucionales)

De acuerdo con lo elaborado por la coordinación de Educación Física y el plantel docente, en sintonía con los planes oficiales del CEIP y del CES respectivamente, se establece lo siguiente.

Dentro de los objetivos de educación física de Inicial en Crandon se procura que el niño:

- Conozca y cuide su cuerpo.
- Incorpore hábitos de higiene.
- Afiance el proceso de maduración motriz en un ámbito seguro.
- Participe en juegos y dinámicas grupales que faciliten la interacción entre pares y adultos.
- Reconozca y experimente el medio y sus capacidades a través del movimiento.
- Utilice el cuerpo como recurso expresivo.

Los contenidos curriculares en educación física de inicial se trabajan a través de las familias de movimiento:

- Locomoción
- Lanzar y recibir
- Rodar y apoyar
- Saltos
- Equilibrio
- Trepas, suspenderse y balancearse
- Empujar y fraccionar
- Levantar y transportar
- Adaptación al medio acuático

En primaria los objetivos son:

- Estimular el desarrollo de las funciones orgánicas para acrecentar y mantener el estado de buena salud.
- Detectar carencias que pueden interferir en el desarrollo anatomofuncional, perceptivo-motriz y afectivo-social.
- Integrar progresivamente los contenidos de los diferentes deportes.
- Continuar con desarrollo de la adaptación y aprendizaje de estilos en la natación curricular

En los primeros años del ciclo escolar se continúa con el desarrollo de las familias de movimientos con mayor especificidad en los ejercicios físicos.

A lo largo del año, se trabaja en diferentes unidades didácticas, estas son:

- Atletismo: carreras de velocidad, resistencia aeróbica, saltos (alto y largo), lanzamientos y relevos.
- Deportes: hándbol, básquetbol, voleibol, fútbol.
- Habilidades y destrezas (gimnasia artística): suelo, saltos, barras, suspensiones, equilibrio, condición física básica y formación corporal.

A partir de primer año de primaria se ofrecen actividades extracurriculares y desde cuarto año de primaria se participa en ligas escolares y encuentros deportivos.

En secundaria se busca trabajar y desarrollar los objetivos y unidades didácticas anteriores con mayor especificidad, así como también abarcar los siguientes contenidos:

- Atletismo: carreras de velocidad, resistencia aeróbica, saltos (alto y largo), lanzamientos y relevos.
- Deportes: hándbol, básquetbol, voleibol, fútbol, perfeccionamiento de fundamentos técnicos y tácticos, reglamentos.
- Gimnasia artística: Suelo, saltos, barras, suspensiones, equilibrio, condición física básica y formación corporal.

En suma, por un lado, se destaca que existen objetivos definidos en los tres niveles. Por otro lado, los de inicial son objetivos de aprendizaje (alineado con competencias), mientras que en primaria y secundaria están planteados como objetivos de enseñanza.

2. Bloques de contenidos y sus ámbitos (pregunta 25)

La pregunta 25 hace referencia a la planificación en relación a: el desarrollo de las capacidades físicas; la valoración del progreso individual; la valoración de la autoexigencia y el esfuerzo propio; el atender a las posibilidades reales; la valoración de la ejecución correcta; el estímulo de una alimentación equilibrada; la valoración del trabajo en equipo; la aplicación de fundamentos técnicos, tácticos y de reglamento en juego; la valoración de la colaboración y la capacidad creativa

del alumno. Cabe destacar la asignación de algunos encuestados del valor 1 y 2 a algunas opciones de esta pregunta (1 es el mínimo y 4 el máximo).

- 11 encuestados marcan con un 1 o 2 el apartado de la planificación como base para el desarrollo de las capacidades físicas.
- 3 encuestados marcan con un 1 o 2 el apartado de la planificación del desarrollo de las capacidades físicas atendiendo las posibilidades reales del alumnado.
- 4 encuestados marcan con un 2 el planificar la ejecución correcta de los ejercicios y las correctas posturas.
- 9 encuestados marcan con un 1 o 2 el estímulo de la alimentación equilibrada.

Como conclusión, se observa que no todos los docentes hacen énfasis en las mismas consideraciones a la hora de planificar sus actividades, valorando de distinta manera sus contenidos. Cabe destacar que resulta conveniente reparar de forma específica en los aspectos en que los docentes valoraron con los ítems más bajos de la escala, dentro de lo que es la planificación de contenidos. Si bien los resultados en cada una de las respuestas que marcan 1 o 2 no superan el 40% en cada ítem es un punto relevante a considerar en el diagnóstico.

3. Recursos didácticos (preguntas 43, 44, 45 y 46)

La pregunta 43a) refiere a una valoración del 1 al 4 (siendo 1 el mínimo y 4 el máximo) acerca de los materiales de los que disponen los profesores en primaria, mientras que la 43b) lo mismo en secundaria.

En primaria, los resultados fueron similares en las respuestas de “cantidad” y “calidad”. Los docentes seleccionaron en su mayoría el número 4 y luego el número 3, siendo muy bajo el porcentaje que seleccionó el número 2 para ambos elementos, y ninguno marcó el 1. El ítem de “variedad” fue el que más bajo estuvo: diez docentes marcaron el 4, siete marcaron el 3, diez marcaron el 2 y uno marcó el 1. Los resultados del “acceso” predominan en el 3 y el 4; y los relativos al “orden de la sala de materiales” están más parejos entre las valoraciones del 2 al 4: dos docentes marcaron el 1, siete marcaron el 2, once el 3 y seis marcaron el 4. Con respecto a las respuestas en secundaria, encontramos

los siguientes resultados. A grandes rasgos, tanto la “calidad” como la “cantidad” y el “acceso” predomina el 4 como el más marcado; la “variedad” y el “orden de la sala de materiales” son los que tienen resultados más similares entre cada valoración; muy similar la cantidad que marcó el 2, el 3 y el 4 en cada uno.

La pregunta 44, “¿De qué material de informática dispone el departamento de Educación Física?”, obtuvo las siguientes respuestas en cada recurso: pizarras multimedia (6,7%), acceso a salones de informática con acceso a internet (26,7%), disponibilidad de PC con conexión a internet (46,7%), acceso a proyección de material (13,3%), no sabe/no contesta (46,7%).

“¿Qué tipo de recursos didácticos dispone el departamento de Educación Física?”, pregunta 45, tenía como posibles opciones de respuesta: Sí, No o No sabe/No contesta. En todos los ítems (Libros de educación en general; Libros relacionados con la didáctica de la educación física; Libros de texto de educación física de diferentes editoriales; Soporte digital; Suscripción a revistas) hubo mayoría de No sabe/No contesta, seguidas por el “Sí” y en un porcentaje menor y, por lo tanto, no considerable, el “No”.

Sucedió lo mismo con las respuestas a la pregunta 46, última de este indicador en el cuestionario: “En la biblioteca de la institución, ¿hay libros relacionados con la materia de educación física para que los alumnos puedan consultar?”. 73,3% respondió No sabe/No contesta; 23,3% Sí y 3,3% No.

En conclusión, tanto en primaria como en secundaria se considera que la variedad de materiales de los que se dispone, así como el orden dentro de la sala de materiales, son los puntos que obtuvieron una valoración más baja, aunque cabe destacar que sus promedios son de 3 o mayor a 3 en todos los casos. Con respecto a las respuestas de los materiales de informática, recursos didácticos y la existencia de libros de educación física en biblioteca, lo principal está en la gran cantidad de No sabe/No contesta que se respondió.

4. Evaluación (preguntas 36 a la 42)

En las preguntas 36 a la 38 se debía indicar del 1 al 4 (siendo 1 el mínimo y 4 el máximo), el grado en que se llevan a la práctica educativa determinados aspectos

de la evaluación. La pregunta 36 indicaba la evaluación inicial, continua y sumativa/final; las dos últimas opciones tuvieron un predominio marcado en el 3 y 4, siendo la evaluación inicial la que tuvo más baja calificación de las tres opciones, pero igual manteniendo un promedio positivo (en cada opción predominó el ítem 3 o el 4).

Dentro de las formas de evaluación, pregunta 37, se encuentra la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación. La autoevaluación es el ítem que más 1 obtuvo (cuatro personas) entre las tres opciones. El ítem 2 también fue seleccionado por varios (cinco personas), pero la coevaluación tuvo más; siete docentes que marcaron el número 2, con un número no considerable de número 1. Las respuestas de heteroevaluación fueron más altas, predominando el 3 y el 4.

En la pregunta 38 se consultó acerca de los ámbitos de evaluación, dando como resultado una mayoría de respuestas en el 3 y el 4 en ambos: evaluación del aprendizaje y evaluación de la enseñanza.

La pregunta 39 planteó lo siguiente: “Una vez realizada la evaluación sobre el alumnado, ¿en qué aspectos prestaría usted mayor atención a la hora de hacer la retroalimentación?”. Las dos respuestas más elegidas para cada pregunta fueron las siguientes:

¿Modifica el orden de los contenidos establecidos en la planificación? Casi empatados la valoración del ítem 2 (diez respuestas) con el 3 (once respuestas).

¿Introduce otros tipos de actividades o recursos para que se produzcan los mecanismos de corrección? La valoración 4 tuvo diez marcadas y la 3 fue seleccionada por dieciséis docentes.

¿Programa algún tipo de plan específico de refuerzo? La valoración 2 tuvo ocho marcadas y la 3 fue seleccionada por dieciséis docentes.

¿Modifica la metodología para el desarrollo de los contenidos? La valoración 3 tuvo quince marcadas y la 4 fue seleccionada por nueve docentes.

¿Fomenta ambientes más participativos? La valoración 3 tuvo diez marcadas y la 4 fue seleccionada por dieciséis docentes.

¿Diseña estrategias que propicien la motivación? Esta fue la respuesta con más selección en el punto 4: veintidós docentes; y siete marcaron la valoración 3.

Dentro de este indicador de Evaluación, se encuentra la sección de Evaluación de contenidos en el cuestionario: preguntas 40 a 42. En ellas se debían marcar las técnicas e instrumentos de evaluación que utilizan los docentes en las clases que dicta.

En la pregunta 40 de “Técnicas de observación” se obtuvieron los siguientes tres grandes resultados: registro personal del alumnado (63,3%), lista de control de asistencia (63,3%), anotaciones en desarrollo de curso (46,7%).

En “Actividades del alumnado”, pregunta 41, las más marcadas fueron: Trabajo diario, actividades, tareas, implicación (60%) y presentación de trabajos prácticos (23,3%).

“Actividades específicas de evaluación”, pregunta 42, tiene como mayor respuesta: instancias de pruebas prácticas con un 73,3 %; y preguntas directas durante la clase un 30%.

En suma, se ve en los resultados que los docentes utilizan varios recursos a la hora de evaluar, diferentes, pero complementarios entre sí para tener una imagen integral del alumno. No se ven resultados que sean especialmente llamativos en las preguntas acerca de los momentos, ámbitos ni énfasis de atención luego de evaluar, sino que sirven de información diagnóstica para sumar a la realidad del departamento.

5. Estilos de enseñanza (preguntas 30 a la 35)

Para las preguntas de los estilos de enseñanza, se pidió que marcaran cuáles son los estilos de enseñanza que predominan en sus clases.

Dentro de los estilos tradicionales de enseñanza (pregunta 30), los tres más seleccionados fueron: “asignación de tareas” (83,3%), “comando directo” (70%) y “resolución de problemas” (60%). En la pregunta 31 se hace referencia a los estilos individualizadores, obteniendo un 70% de selección en “trabajo por grupos de niveles”, le sigue “trabajo por grupos de interés” con 33,3% y luego, “enseñanza programada” con 23,3%. Para los estilos participativos, pregunta 32, las dos respuestas más marcadas fueron “grupos reducidos” (63,3%) y “enseñanza recíproca” (50%). Un 70% marcó que utiliza estilos socializadores (pregunta 33). Dentro de los estilos cognoscitivos, 73,3% seleccionó la “resolución

de problemas” y un 63,3%, “descubrimiento guiado”. Un 63,3% marcó que utiliza los estilos creativos (pregunta 35).

Se puede observar así la distribución que utilizan los docentes en relación con el tema de estilos de enseñanza, encontrándose diversidad y variedad para el desarrollo de sus clases.

5.5. Criterio del modelo EFQM: Resultados en el personal

Indicador: Percepción profesional del profesorado acerca de la materia de Educación Física

Variables:

1. Grado de satisfacción (preguntas 10 a la 13)
2. Opinión sobre aspectos profesionales (preguntas 14 a la 21)

1. Grado de satisfacción

El 53,3% de los docentes indicó que está “muy satisfecho” con las clases de educación física que imparte, mientras que un 46,7% seleccionó “bastante satisfecho” (pregunta 10).

El 96,7% volvería a elegir la profesión de educación física (pregunta 11).

La pregunta 12 planteaba si se le ha dado al docente la posibilidad de desempeñarse en el área donde se ha especializado. Un 86,7% respondió que Sí; 3,3% que No; y 10% No sabe/No contesta.

La siguiente pregunta (13) consultaba el grado de satisfacción en relación al salario que perciben los docentes: 16,7% muy satisfecho; 43,3% bastante satisfecho; 36,7% poco satisfecho; y 3,3% No sabe/No contesta.

Consideramos llamativo que un alto porcentaje haya seleccionado la opción de “bastante satisfecho” en la pregunta 10, ya que alude a cuestiones vocacionales y motivacionales de quienes llevan adelante la propuesta educativa. Sin embargo, casi la totalidad de los encuestados volvería a elegir esta profesión, así como también consideran que se les ha dado la posibilidad de desempeñarse en su área de especialización. Encontramos

diferentes opiniones en relación al grado de satisfacción salarial, predominando las respuestas positivas.

2. Opinión sobre aspectos profesionales

Aquellos que marcaron “poco satisfecho” en la pregunta 13 indicaron los motivos en la respuesta a la pregunta 14, los dos más seleccionados fueron los siguientes: 81,8% porque “se paga poco en comparación a otras profesiones”; 45,5% “es insuficiente para la tarea que se realiza”.

Al preguntarles acerca de qué piensan en relación a su actuación como profesores de educación física (pregunta 15), los docentes debían marcar del 1 al 4 ciertas opciones, siendo el 1 el mínimo y 4 el máximo. Los elementos con marcación más alta, es decir, con más selección en el número 4, fueron: “Preparado”, “Seguro”, “Afectuoso” y “Proactivo”. Los elementos más marcados con el número 3 fueron: “Mediador”, “Simpático” y “Exigente”. Y aquellos con más selección en el número 1: “Autoritario” y “Distante”.

Para las siguientes preguntas, se pidió que los docentes valoraran los puntos fuertes y débiles con respecto a distintos elementos.

En la pregunta de instalaciones y recursos materiales en inicial y primaria (pregunta 16a), el ítem “satisfecho” fue el más seleccionado para las opciones: espacios abiertos (quince respuestas), gimnasios (trece respuestas), vestuarios y duchas (dieciocho respuestas), material deportivo disponible para las clases (catorce respuestas). El ítem local educativo tuvo mayoría de respuesta en muy satisfecho (dieciséis respuestas). Lo mismo se consultó para el departamento de secundaria (pregunta 16b), con respuestas similares en el sentido de que la opción “satisfecho” fue la más seleccionada para los ítems: espacios abiertos (diez respuestas), gimnasios (nueve respuestas), vestuarios y duchas (doce respuestas), material deportivo disponible para las clases (once respuestas). El ítem local educativo tuvo mayoría de respuestas en muy satisfecho (once respuestas).

Tanto en inicial y primaria como en secundaria, para todos los ítems, más del 50% se posiciona en el satisfecho y muy satisfecho.

En cuanto a las preguntas acerca de los alumnos de inicial y primaria (pregunta 17a), predominan las respuestas de “satisfecho” en los elementos de: interés por las clases de educación física (trece), hábitos higiénicos (catorce), actitud en clase (dieciséis) y estado físico (trece). Lo mismo sucede para Secundaria (pregunta 17b): interés por las clases de educación física (diez), hábitos higiénicos (nueve), actitud en clase (nueve) y estado físico (diez).

Tanto en inicial y primaria, como en secundaria, para todos los ítems, más del 50% se posiciona en el satisfecho y muy satisfecho.

Para la pregunta sobre puntos fuertes y débiles sobre el profesorado de educación física (pregunta 18), encontramos los siguientes resultados:

Actualización (formación continua): dos muy satisfechos, diecinueve satisfechos y cuatro insatisfechos.

Coordinación entre profesores: cinco muy satisfechos, catorce satisfechos y seis insatisfechos.

Estabilidad laboral: doce muy satisfechos, trece satisfechos y tres insatisfechos.

Con respecto a la valoración del equipo de dirección, se dividió en inicial y primaria (pregunta 19a) por un lado, y en secundaria (pregunta 19b) por otro. En cada uno se tomaron los ítems de Comunicación, Liderazgo y de Apoyo (acompañamiento). Para inicial y primaria, la mayor selección fue en satisfecho para los tres ítems, superando el 50% en cada uno de estos, si se suma la valoración muy satisfecho. Lo mismo sucede en secundaria a grandes rasgos.

Para las familias, también se dividió por departamento: inicial y primaria (pregunta 20a) por un lado y secundaria (pregunta 20b) por otro. Se tomaron los ítems de Relacionamiento y Comunicación. La valoración predominante fue en satisfecho para todos los departamentos, superando el 50% en cada uno de estos, si se suma la valoración “muy satisfecho”.

Se obtuvieron los mismos porcentajes para inicial y primaria (pregunta 21a) y secundaria (pregunta 21b), en relación a la pregunta de planificación con los ítems de: programa adaptado a la infraestructura, grado de desarrollo de las unidades didácticas, revisión periódica, perfil de egreso y programa adaptado al grupo. La valoración predominante fue en satisfecho para todos los

departamentos, superando el 50% en cada uno de estos, si se suma la valoración “muy satisfecho”.

Resulta claro el cierre de este apartado ya que en las respuestas imperan resultados similares en satisfactorio y muy satisfactorio, por lo tanto, consideramos como positiva la opinión de los docentes sobre los aspectos profesionales consultados, como valoración a modo de resumen para incorporar al diagnóstico de esta sección.

6. Discusión

Dentro del método tradicional de resolución de problemas (Jiménez, 2012), en esta investigación nos situamos en la primera etapa de identificación del problema: el diagnóstico, ya que:

El objetivo es definir con claridad los problemas que nos impiden mejorar. Estos problemas podrán referirse a cualquier aspecto o motivo que dificulte las tareas docentes o discentes (material deportivo obsoleto, conductas disruptivas, falta de formación...) y que, por tanto, no permiten una mejora de la calidad (p. 69).

En el **criterio de liderazgo** se evaluaron: la organización y reuniones de la sección, la figura del coordinador y la programación de actividades complementarias y extracurriculares. Para entender este criterio, en el marco teórico se planteaba que es necesario que toda organización, en primer lugar, debe comprender en dónde se encuentra enmarcada y, en particular, cuál es el lugar que ocupa la educación física en la institución. En el análisis de la organización de la sección se establece este lugar que tiene a través de su carga horaria significativa y de su oferta de actividades. Como se estableció en el marco teórico, el ejercicio de liderazgo en la materia de educación física recae sobre el jefe de departamento o coordinador de la materia (Jiménez, 2012, p. 75), actuando como modelo de referencia institucional (EFQM, 2013). En el análisis se observan todas las funciones que centraliza el coordinador de Educación Física, como responsable y jerárquicamente más cercano al equipo directivo, por lo que consideramos que este aspecto de calidad se cumple según el criterio. A partir del análisis, también se destaca en este criterio que las reuniones de la sección, igualmente dirigidas y supervisadas por el coordinador, parte necesaria de sus funciones como sostiene Jiménez (2012), son evaluadas de forma positiva por el colectivo docente. Sin embargo, como plan para la mejora se podría trabajar en el tema de la frecuencia de las reuniones, ya que podemos manifestar, según los docentes encuestados, que se podrían instrumentar de forma periódica: trimestrales; y no solamente de manera oportuna o puntual. La programación de actividades complementarias y extracurriculares, en las que el coordinador también interviene en su gestión, son evaluadas de forma positiva por lo que contribuye a cumplir con la calidad dentro de este diagnóstico.

Dentro del **criterio de estrategia**, el marco que establece el modelo EFQM es que las organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia, institucional e interna. En el análisis, se estudiaron los horarios, el armado del presupuesto y la distribución de profesores y grupos de la sección de Educación Física. Consideramos que se cumple con los criterios de calidad que se plantean en el modelo EFQM, ya que existe una relación directa entre lo que se sostiene en el EFQM y lo que se concluye en el análisis. De forma tal que, para tener una logística planificada y multifactorial en el armado de horarios, para gestionar y planificar un presupuesto supervisado, controlado y en equipo con la Administración, y para distribuir grupos y horarios valorados de forma positiva (conclusiones del análisis), se deben tener en cuenta las necesidades y expectativas de la sección, comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades, la estrategia y sus políticas de apoyo deben estar desarrolladas, en revisión y actualizadas, y la estrategia debe estar comunicada y supervisada (subcriterios de Estrategia, EFQM, 2013).

El **criterio de personas** evaluado fue adaptado para centrarse en el aspecto de la formación continua de los docentes de educación física, buscando cumplir con el subcriterio de desarrollar el conocimiento y las capacidades de las personas (EFQM, 2013). Se obtuvo la información para diagnosticar e identificar así la forma en que la institución facilita el apoyo académico y, por otro lado, las necesidades de la sección en actualización permanente (objetivo 1 en el modelo EFQM para este subcriterio), también observándose el índice de profesores recibidos y la trayectoria institucional de cada uno (con una antigüedad importante en su mayoría), punto que se puede utilizar para, como línea de acción, “aprovechar la experiencia docente como un elemento de gran utilidad, en beneficio de todo el departamento” (objetivo 3 para este subcriterio en el modelo EFQM). El hecho de que la mitad de los docentes tengan 21 o más años de antigüedad en el colegio lo evaluamos como un aspecto que puede ser favorable a la hora de transmitir una cultura institucional y un sentido de pertenencia. Consideramos, en consecuencia, que la sección es estable en su plantel docente, no tiene mucha variación de un año a otro y es reconocida por la permanencia y antigüedad de sus profesores, lo cual favorece el conocimiento institucional.

Para el **criterio de alianzas y recursos**, en el análisis nos centramos en diagnosticar los siguientes objetivos (subcriterios): gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales; y la gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia (EFQM, 2013). Algunos puntos que se desprenden del análisis y a modo diagnóstico hacia dónde enfocar el trabajo son: la situación de vestuarios y duchas, la capacidad de las salas de materiales y la revisión de limitaciones edilicias para hacer proyecciones (como con los retiros insuficientes en gimnasios). Por otro lado, los espacios utilizados fueron considerados variados y amplios y valorados en forma positiva, así como también lo fue el orden y organización de la sala de materiales. Por lo tanto, consideramos que se utilizan y gestionan de forma adecuada los equipamientos e instalaciones deportivas disponibles (EFQM, 2013), pero aún se encuentran aspectos para mejorar y sobre los cuales trabajar. Por otro lado, si bien los recursos didácticos también los incluimos dentro del criterio Procesos, cabe destacar que podemos usar este insumo, además, para concluir en cómo dar respuesta a la gestión tecnológica para hacer realidad la estrategia. A raíz del análisis anterior, consideramos pertinente destacar como aspecto de mejora, el difundir la existencia y acceso de los recursos tecnológicos para la sección de Educación Física de la institución, considerando que las respuestas sobre los materiales de informática, recursos didácticos y la existencia de libros de educación física en biblioteca, predominantemente se centran en la gran cantidad de No sabe/No contesta.

Del **criterio de procesos, productos y servicios** fueron analizadas las siguientes variables: las competencias básicas, los objetivos de la materia, los bloques de contenidos y sus ámbitos, los recursos didácticos, la evaluación, y los estilos de enseñanza. Se obtuvieron respuestas predominantemente positivas, que también dan muestra de que existe una planificación y que hay variedad de estilos de enseñanza de los docentes. Por lo tanto, a modo de diagnóstico de la sección, consideramos que se cumple con la calidad en este criterio, ya que los productos y servicios se desarrollan para buscar darle un valor óptimo a los clientes y los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan (EFQM, 2013).

El último criterio analizado para este diagnóstico fue el de **resultados en el personal**. Del análisis de las variables evaluadas: grado de satisfacción y opinión

sobre aspectos profesionales, se pudo construir una idea general de las percepciones y de los indicadores de rendimiento para estos aspectos (EFQM, 2013). La línea de acción se centra en atender el grado de satisfacción sobre las clases de educación física por parte de los docentes, las demás respuestas, al tener un promedio positivo, llevan a indicar que, en este aspecto, el criterio de calidad se cumple.

7. Conclusiones

En conclusión, consideramos que la sección de Educación Física de la institución cumple con los criterios de calidad del modelo EFQM propuestos. En este sentido, corresponde afirmar que la sección de Educación Física es de calidad.

Más allá de lo anterior, identificamos tres ámbitos en los que podemos dejar asentados tres líneas de acción como propuestas de mejora.

1. Reuniones de la sección: establecer una periodicidad trimestral para que se desarrollen entonces con más frecuencia, atendiendo de esta forma aspectos emergentes, planificados, así como también la evaluación de los aspectos al momento en que se presenten.
2. Dar a conocer al cuerpo docente las herramientas y materiales (bibliográficos y tecnológicos) que sirven como apoyo en el desarrollo de sus clases.
3. Infraestructura: si bien la edificación tiene una correcta distribución de espacios para la época en la que se construyó, hoy en día para la propuesta de la sección se necesitan ajustes: una ampliación física en los gimnasios y en vestuarios y duchas, procurando así aumentar la calidad del servicio que se presta.

8. Limitaciones

Cabe destacar algunas consideraciones con respecto al trabajo de investigación. Consideramos oportuno volver a plantear que ambos autores de este trabajo nos encontramos dentro de la institución como funcionarios activos. Profesionalmente lo evaluamos de forma correcta, pero entendemos relevante mencionarlo desde un punto de vista metodológico, ya que nuestra participación en la investigación no afecta el resultado. Los docentes no estuvieron condicionados en sus respuestas ya que se comunicó previamente y se mantuvo la condición de anonimato en el cuestionario. El formulario Google, herramienta utilizada para su desarrollo, permite asegurar esta característica.

Por otro lado, más allá de que en todos los criterios se destacó que se cumple con la calidad, se debe tener en cuenta que es un diagnóstico que surge de una adaptación de un cuestionario, para una sección específica, junto con el análisis de documentos institucionales. Además de las orientaciones hacia dónde encaminar el trabajo para elaborar planes de mejora, en todos ellos se debe realizar una revisión periódica y seguir buscando permanentemente insumos para su progreso, profundización y avance continuo.

Resaltamos, además, que la investigación está enfocada desde el punto de vista de la percepción docente. Dado que el grado de satisfacción con la norma se cumple, lo entendemos como positivo, ya que, si los docentes tienen una buena percepción de la sección, se espera que trabajen y desarrollen institucionalmente de mejor manera.

9. Referencias bibliográficas

- Booth W., Colomb, G., y Williams, J. (2001). *Cómo convertirse en un hábil investigador*. Gedisa.
- Crisorio, R. (2009). El cuerpo y las prácticas corporales. MÓDULO II, 52.
- Cruz, F. J. F., Santaolalla, R. C. y Luna, E. C. (2013). *Evaluación del impacto de la aplicación del modelo de excelencia europeo (EFQM) en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los centros educativos*. In *Investigación e Innovación Educativa al Servicio de Instituciones y Comunidades Globales, Plurales y Diversas: Actas del XVI Congreso Nacional/II Internacional Modelos de Investigación Educativa de la Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE)*. Alicante, 4-6 de septiembre. Universitat d'Alacant/Universidad de Alicante, pp. 787-795.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4384184>
- Jiménez, J. A. L. (2012). *Calidad total de la materia de Educación Física: adaptación del modelo EFQM de excelencia. El caso de los centros de Enseñanza Secundaria Obligatoria de la ciudad de Granada y su provincia*. Universidad de Granada.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=62390>
- Lasida, J., Podestá, M., y Sarasola, M. (2017). *La calidad pedagógica en los centros educativos*. Santillana.
- Linares, B., y Winston, G. (2019). *Adecuación y aplicación del modelo de evaluación EFQM para medir la calidad de la gestión en las II. EE. públicas del distrito de San Pedro de Lloc, de la Ugel Pacasmayo en el 2007*.
- Lugo, M. G., Stincer, D., y Campos, R. (2019). *Calidad educativa*. Editorial Red Tercer Milenio.
http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/714/Calidad_educativa.pdf?sequence=1
- Reyes Salazar, E. A., Medina Joaquín, B. E., y Servan Montalvo, T. A. (2019). *Propuesta de plan de mejora para un centro educativo de acuerdo al modelo EFQM: caso IEP Huellitas*.
- Rosas, F. D., López, M. C., Cruz, M. F., Puerta, J. G., Simón, E. J. L., Cubillas, P. I., ...Muñoz, R. J. R. (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. EDMETIC, 8(2), 52-72.

San Nicolás, A., y del Castillo, M. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la Excelencia y más allá... *Journal of Healthcare Quality Research*, 35(1), 1-3, ISSN 2603-6479, <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2020.01.001>.

(<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2603647920300026>).

Senlle, A., y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Díaz de Santos.

Sitios web

Consejo de Educación Primaria - CEIP (2008). Programa de Educación Inicial y Primaria. Recuperado el 25 de mayo de 2020 en

http://www.ceip.edu.uy/documentos/normativa/programaescolar/ProgramaEscolar_14-6.pdf

Consejo de Educación Secundaria. Programa de Educación Física, reformulación 2006. Recuperado el 25 de mayo de 2020 en

<https://www.ces.edu.uy/index.php/component/phocadownload/category/39-planes-y-programas?download=202:programa-educacion-fisica> Acceso

EFQM (2020). Principales cambios en el nuevo Modelo Europeo de Excelencia.

Recuperado el 18 de marzo 2020 en <https://www.isotools.org/2019/11/27/efqm-2020-principales-cambios-en-el-nuevo-modelo-europeo-de-excelencia-se-renueva/>). Recuperado el 27 noviembre de 2019.

ISOTools Excellence (2019). EFQM 2020. Principales cambios en el nuevo Modelo Europeo de Excelencia. Disponible en

<https://www.isotools.org/2019/11/27/efqm-2020-principales-cambios-en-el-nuevo-modelo-europeo-de-excelencia-se-renueva/>

Modelo EFQM. Disponible en <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>

Real Academia de la Lengua Española. Recuperado el 24 mayo 2020 en

<https://dle.rae.es/calidad>,

Sistema de calidad ISO. Disponible en <https://www.iso.org/about-us.html>

UNICEF (1959). Declaración de los Derechos del Niño.

UNICEF (2020). *Educación de calidad*. Recuperado el 24 de mayo 2020 en

<https://www.unicef.org/uruguay/educaci%C3%B3n-de-calidad>

UNICEF. Calidad educativa. Disponible en

https://www.unicef.org/spanish/education/index_quality.html

10. Anexos

10.1. Enlace al formulario con el cuestionario

<https://docs.google.com/forms/d/1-Sz1N0xZ7iMU56Sesq3jq0orRWqIRHNzCyyU4ktLJ8E/edit>

Encuesta para profesores de Educación Física del Instituto Crandon 2019

Estimado profesor/a:

Esta encuesta tiene como objetivo reunir información para elaborar un diagnóstico inicial de la sección de Educación Física de Instituto Crandon desde el punto de vista de sus profesores/as. Es anónima y será tratada confidencialmente.

Desde ya agradecemos su tiempo y sinceridad.

Datos personales

1. Sexo

F

M

2. Edad cumplida

20 a 25

26 a 30

31 a 35

36 a 40

41 a 45

46 a 50

51 a 55

Más de 56

3. Indique qué titulación posee en la actualidad

Estudiante de la carrera de Educación Física

Egresado de la carrera de Educación física (falta aprobación de tesis)

Profesor de Educación Física

Licenciado en Educación Física

Posgrado

Maestría

Doctorado

Otros:

4. Años de antigüedad ejerciendo como profesor de Educación Física

1 a 5

6 a 10

11 a 15

16 a 20

21 a 25

Más de 26

5. Años de antigüedad ejerciendo como profesor de Educación Física en la institución

1 a 5

6 a 10

11 a 15

16 a 20

21 a 25

Más de 26

6a. Carga horaria semanal en la institución

1 a 5

6 a 10

11 a 15

16 a 20

21 a 25

26 a 30

31 a 35

36 a 44

6b. Indique en qué departamento tiene su mayor carga horaria

Inicial

Primaria
Secundaria

7a. ¿Trabaja en otras instituciones educativas?

Sí

No

7b. En caso afirmativo, indicar en cuántas

1

2

Más de 2

8. ¿Cuántas horas semanales mensuales trabaja en otras instituciones educativas?

1 a 5

6 a 10

11 a 15

16 a 20

más de 20

9. ¿Sobre cuáles aspectos considera que sería necesario que el profesorado de Educación Física de nuestra institución recibiera formación? Indique para cada aspecto, siendo 1 el mínimo y 4 el máximo.

1 2 3 4

Condición física y salud

Expresión corporal

Actividades en la naturaleza

Deportes individuales

Deportes colectivos

Juegos

Alumnado con necesidades educativas especiales

Metodología

Estilos de enseñanza

Evaluación

Planificación

Grado de satisfacción y opinión sobre aspectos profesionales

10a. ¿Cuál es su grado de satisfacción que tiene de las clases de Educación Física que imparte?

Nada satisfecho/a

Poco satisfecho/a

Bastante satisfecho/a

Muy satisfecho/a

No sabe/No contesta

10 b. Si su respuesta fue nada o poco satisfecho, indique el/los departamento/s al que hace referencia.

Inicial

Primaria

Secundaria

Todos

11. Atendiendo a su experiencia profesional y al grado de satisfacción comentado anteriormente, ¿volvería a elegir la profesión de profesor/a de Educación Física?

Sí

No

No sabe/No contesta

12. ¿Se te ha dado la posibilidad de desempeñarte en el área en que te has especializado?

Sí

No

No sabe/No contesta

13. En su opinión y atendiendo a la labor profesional que ejerce como profesor/a de Educación Física, ¿cuál es el grado de satisfacción que tiene respecto al salario que percibe por realizar su función docente?

Nada satisfecho/a

Poco satisfecho/a

Bastante satisfecho/a

Muy satisfecho/a

No sabe/No contesta

14. Si usted contestó "poco o nada satisfecho" en la pregunta anterior, marque los motivos

Es insuficiente para la tarea que se realiza

Se paga poco en comparación a otras profesiones

El salario proporciona categoría y prestigio profesional

El profesorado de los centros públicos tiene mayor salario

El profesorado de centros privados debería tener equiparación salarial al de los públicos

No sabe/No contesta

15. Indique siendo 1 el mínimo y 4 el máximo. En su opinión, cuando piensa en su actuación como profesor de Educación Física se le viene la idea de:

1 2 3 4

Mediador

Autoritario

Seguro

Preparado

Simpático

Afectuoso

Distante

Proactivo

Exigente

Puntos fuertes y débiles

Con respecto a los distintos elementos planteados a continuación: en su opinión, ¿cuáles son los PUNTOS FUERTES Y DÉBILES de la Educación Física en la institución según su experiencia.

16a. Instalaciones y recursos materiales en Inicial y Primaria

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No corresponde

El local educativo

Espacios abiertos (canchas, patios, etc.)

Gimnasios

Vestuarios y duchas

Material deportivo disponible para las clases

16b. Instalaciones y recursos materiales en Secundaria

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No corresponde

El local educativo

Espacios abiertos (canchas, patios, etc.)

Gimnasios

Vestuarios y duchas

Material deportivo disponible para las clases

17a. Alumnos de Inicial y Primaria

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No sabe-No contesta/No corresponde

Interés por las clases de Educación Física

Hábitos higiénicos

Actitudes en clase

Estado físico

17b. Alumnos de Secundaria

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No sabe-No contesta/No corresponde

Interés por las clases de Educación Física

Hábitos higiénicos

Actitudes en clase

Estado físico

18. Profesorado de Educación Física

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No sabe-No contesta

Actualización (formación continua)

Coordinación entre profesores

Estabilidad laboral

19a. Equipo de dirección en Inicial y Primaria

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No sabe -No contesta/
No corresponde

Comunicación

Liderazgo

Apoyo (Acompañamiento)

19b. Equipo de dirección en Secundaria

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No sabe -No contesta/

No corresponde

Comunicación

Liderazgo

Apoyo (Acompañamiento)

Relacionamiento

20a. Familias de Inicial y Primaria

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No sabe -No contesta/

No corresponde

Relacionamiento

Comunicación

20b. Familias de Secundaria

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No sabe -No contesta/

No corresponde

Relacionamiento

Comunicación

21a. Planificación de Inicial y Primaria en el Instituto Crandon

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No sabe-No contesta/ No corresponde

Programa adaptado a la infraestructura

Grado de desarrollo de unidades didácticas

Revisión periódica

Perfil de egreso

Programa adaptado al grupo

21b. Planificación de Secundaria en el Instituto Crandon

Muy satisfecho/Satisfecho/Insatisfecho/Muy insatisfecho/No sabe -No contesta/ No corresponde

Programa adaptado a la infraestructura

Grado de desarrollo de unidades didácticas

Revisión periódica

Perfil de egreso

Programa adaptado al grupo

Organización de la sección de Educación Física

22. ¿Cada cuánto tiempo usted entiende pertinente realizar una reunión de la sección?

Quincenalmente

Mensualmente

Una por trimestre

Una cada 6 meses

Anualmente

Cuando se estima oportuno (de forma puntual)

Cuando aparece algún tipo de problema

No sabe/No contesta

23. ¿Cómo considera que se dirigen las reuniones de la sección?

De forma improvisada y casual

Haciendo un orden del día de cada reunión

Se lleva un registro o acta de la reunión

No sabe/No contesta

Otros:

24. ¿Cómo evalúa usted las reuniones de la sección? Indique del 1 al 4, siendo 1 el mínimo y 4 el máximo.

1 2 3 4 No sabe/No contesta

Son útiles

Aportan conocimiento

Se logran acuerdos

Colaboran con el clima laboral

Planificación de la materia Educación Física

Valore del 1 al 4 las preguntas referidas a lo siguiente, siendo 1 el grado mínimo y 4 el máximo.

25. En relación a la planificación de contenidos que usted trabaja en sus actividades de Educación Física:

1 2 3 4 No sabe/ No contesta

- Planifica diferentes actividades, ejercicios y/o juegos en un soporte digital o escrito que pueden servir como base para el desarrollo de diferentes capacidades físicas.
- Valora el progreso individual del alumnado partiendo de su propio nivel.
- Valora la importancia de la autoexigencia y el esfuerzo diario por parte del alumnado.

- Planifica y valora el desarrollo de las capacidades físicas atendiendo las posibilidades reales del alumnado.
- Valora la ejecución correcta de los ejercicios, así como las correctas posturas.
- Estimula la importancia de una alimentación equilibrada hacia sus alumnos.
- Valora el trabajo en equipo.
- Para los deportes; aplican fundamentos técnicos en situación de juego.
- Para los deportes; aplican fundamentos tácticos en situación de juego.
- Para los deportes; aplican el reglamento en situación de juego.
- Valora la colaboración del alumnado tanto en la organización como en la participación de las distintas actividades.
- Valora la capacidad creativa del alumnado.
- Planifica diferentes actividades, ejercicios y/o juegos en un soporte digital o escrito que pueden servir como base para el desarrollo de diferentes capacidades físicas.
- Valora el progreso individual del alumnado partiendo de su propio nivel.
- Valora la importancia de la autoexigencia y el esfuerzo diario por parte del alumnado.
- Planifica y valora el desarrollo de las capacidades físicas atendiendo las posibilidades reales del alumnado.
- Valora la ejecución correcta de los ejercicios, así como las correctas posturas.
- Estimula la importancia de una alimentación equilibrada hacia sus alumnos.
- Valora el trabajo en equipo.
- Para los deportes; aplican fundamentos técnicos en situación de juego.
- Para los deportes; aplican fundamentos tácticos en situación de juego.
- Para los deportes; aplican el reglamento en situación de juego.
- Valora la colaboración del alumnado tanto en la organización como en la participación de las distintas actividades.
- Valora la capacidad creativa del alumnado.

26. En relación a la competencia Conocimiento y la interacción con el mundo físico:

1 2 3 4 No sabe/No contesta

¿Proporciona hábitos saludables (posturales, alimenticios, higiénicos)?

¿Aporta criterios para el mantenimiento y mejora de las cualidades físicas asociadas a la salud?

¿Proporciona hábitos saludables (posturales, alimenticios, higiénicos)?

¿Aporta criterios para el mantenimiento y mejora de las cualidades físicas asociadas a la salud?

27. En relación a la competencia Social y ciudadana

1 2 3 4 No sabe/ No contesta

- ¿Facilita la integración y el respeto del alumnado a través de la actividad física?
- ¿Desarrolla la cooperación, la igualdad y el trabajo en equipo mediante la actividad física?
- ¿Valora la aceptación de las diferencias y limitaciones de los participantes?
- ¿Establece y acuerdan las normas y/o reglamento en las diferentes actividades?
- ¿Trabaja el valor de la responsabilidad con sus alumnos?
- ¿Fomenta actitudes respetuosas durante las actividades?
- ¿Facilita la integración y el respeto del alumnado a través de la actividad física?
- ¿Desarrolla la cooperación, la igualdad y el trabajo en equipo mediante la actividad física?
- ¿Valora la aceptación de las diferencias y limitaciones de los participantes?
- ¿Establece y acuerdan las normas y/o reglamento en las diferentes actividades?
- ¿Trabaja el valor de la responsabilidad con sus alumnos?
- ¿Fomenta actitudes respetuosas durante las actividades?

28. En relación a la competencia de Autonomía e iniciativa personal:

1 2 3 4 No sabe/No contesta

¿Da protagonismo (hacen partícipes) al alumnado en las distintas actividades que propone?

¿Fomenta la honestidad y la responsabilidad en la aplicación de las reglas?

¿Fomenta la capacidad de aceptación de los propios niveles de condición física y ejecución?

¿Da protagonismo (hacen partícipes) al alumnado en las distintas actividades que propone?

¿Fomenta la honestidad y la responsabilidad en la aplicación de las reglas?

¿Fomenta la capacidad de aceptación de los propios niveles de condición física y ejecución?

29. En relación a la competencia Aprender a aprender

1 2 3 4 No sabe/No contesta

¿Desarrolla habilidades para el trabajo en equipo?

¿Propone actividades con la metodología del descubrimiento guiado?

¿Desarrolla habilidades para el trabajo en equipo?

¿Propone actividades con la metodología del descubrimiento guiado?

Estilos de Enseñanza

En las clases de Educación Física que usted dicta, ¿cuáles son los estilos de enseñanza que predominan? Marque los que correspondan.

30. Estilos tradicionales

Comando directo

Asignación de tareas

Enseñanza recíproca

Resolución de problemas

No sabe/No contesta

31. Estilos individualizadores

Trabajo por grupos de niveles

Trabajo por grupos de interés

Enseñanza modular

Programas individuales

Enseñanza programada

No sabe/No contesta

32. Estilos participativos

Enseñanza recíproca

Grupos reducidos

Microenseñanza

No sabe/No contesta

33. Estilos socializadores

Estilos socializadores

No sabe/No contesta

34. Estilos cognoscitivos

Descubrimiento guiado

Resolución de problemas

No sabe/No contesta

35. Estilos creativos

Estilos creativos

No sabe/No contesta

Evaluación

Valore de 1 a 4 el grado en que llevan a la práctica educativa cada uno de los siguientes aspectos de la evaluación, siendo 1 el grado mínimo en que se ponen en práctica y 4 el máximo.

36. Momentos de la evaluación

	1	2	3	4	No sabe/No contesta
Inicial					
Continua					
Sumativa/Final					

37. Formas de evaluación

	1	2	3	4	No sabe/No contesta
Autoevaluación					
Heteroevaluación					
Coevaluación					

38. Ámbitos de la evaluación

	1	2	3	4	No sabe/No contesta
--	---	---	---	---	---------------------

Evaluación del aprendizaje (resultado y/o dinámica)

Evaluación de la enseñanza (práctica diaria y/o evaluación)

39. Una vez realizada la evaluación sobre el alumnado, ¿en qué aspectos prestaría usted mayor atención a la hora de hacer la retroalimentación?

1 2 3 4 No sabe/No contesta

¿Modifica el orden de los contenidos establecidos en la planificación?

¿Introduce otros tipos de actividades o recursos para que se produzcan los mecanismos de corrección?

¿Programa algún tipo de plan específico de refuerzo?

¿Modifica la metodología para el desarrollo de los contenidos?

¿Fomenta ambientes más participativos?

¿Diseña estrategias que propicien la motivación?

Evaluación de los contenidos

En las clases de Educación Física que usted dicta, ¿qué técnicas e instrumentos de evaluación de los que se indican a continuación utiliza? Marque los que correspondan

40. Técnicas de observación

Registro personal del alumnado

Escalas de valoración

Anotaciones en desarrollo de curso

Lista de control de asistencia

No sabe/No contesta

No corresponde

Otros:

41. Actividades del alumnado

Trabajo diario, actividades, tareas, implicación

Cuaderno de trabajo

Presentación de trabajos prácticos

No sabe/No contesta

No corresponde

Otros:

42. Actividades específicas de evaluación

Instancias de pruebas prácticas

Escritos

Parciales

Exámenes

Preguntas directas durante la clase

No sabe/No contesta

No corresponde

Otros:

Recursos

43a. Inicial y Primaria. En relación a los materiales de los que dispone para dar sus clases, indique del 1 al 4 su grado de conformidad en relación a los siguientes aspectos (siendo 1 el mínimo y 4 el máximo):

1 2 3 4 No sabe/No contesta

No corresponde

Cantidad

Calidad

Variedad

Acceso

Orden de la sala de materiales

Cantidad

Calidad

Variedad

Acceso

Orden de la sala de materiales

43b. Secundaria. En relación a los materiales de los que dispone para dar sus clases, indique del 1 al 4 su grado de conformidad en relación a los siguientes aspectos (siendo 1 el mínimo y 4 el máximo):

	1	2	3	4	No sabe/No contesta
No corresponde					
Cantidad					
Calidad					
Variedad					
Acceso					
Orden de la sala de materiales					

44. ¿Qué material de informática dispone el departamento de Educación Física?

Pizarras multimedias

Acceso a salones de informática con conexión a internet

Disponibilidad de PC con conexión a internet para el uso de los docentes

Acceso a proyección de material

No sabe/No contesta

45. ¿Qué tipo de recursos didácticos dispone el departamento de Educación Física?

Sí No No sabe/No contesta

Libros de educación en general

Libros relacionados con la didáctica de la Educación Física

Libros de texto de Educación Física de diferentes editoriales

Soporte digital

Suscripción a revistas

Libros de educación en general

Libros relacionados con la didáctica de la Educación Física

Libros de texto de Educación Física de diferentes editoriales

Soporte digital

Suscripción a revistas

46. En la biblioteca de la institución, ¿hay libros relacionados con la materia de Educación Física para que los alumnos puedan consultar?

Sí No No sabe/No contesta

Actividades extracurriculares

47. ¿Se realizan en la institución actividades extracurriculares de carácter deportivo?

Sí

No

No sabe/No contesta

48. ¿Quién es el responsable de gestionar este tipo de actividades?

Una empresa privada

El coordinador de Educación Física

El profesor de Educación Física

Una asociación de madres y padres del centro

Una asociación de alumnos/as del centro

La dirección del centro

49. ¿Qué tipo de actividades extracurriculares se realizan en el centro?

Fútbol

Fútbol femenino

Futsal

Básquetbol

Voleibol

Atletismo

Hándbol

Patín

Gimnasia artística
Juegos predeportivos
Danza
Rugby
Hockey
Tenis de mesa
No sabe/No contesta

Instalaciones

50. ¿Hay vestuarios y duchas suficientes para todo el alumnado de Educación Física?

Sí
No
No sabe/No contesta

51. En caso de haber contestado negativamente la pregunta anterior indique qué repercusiones provoca este hecho en el uso de los vestuarios

No caben todos en los vestuarios
Hay pocas duchas, por lo que ducharse no puede plantearse como obligatorio
Solo se duchan los grupos que no comparten vestuario con otro grupo
Llegan tarde a otras clases
Salen antes de Educación Física
Se acumula mucho alumnado y genera problemas de comportamiento
No se ducha la totalidad del alumnado
No provocan ningún tipo de repercusiones
No corresponde
No sabe/No contesta
Otros:

52. En relación a las salas de materiales: indique sí o no, según corresponda

Sí No No sabe/No contesta

¿Cabe todo el material deportivo dentro de la sala de materiales?

¿Se encuentra ordenada y organizada?

¿Es de fácil acceso?

¿Cabe todo el material deportivo dentro de la sala de materiales?

¿Se encuentra ordenada y organizada?

¿Es de fácil acceso?

53. Responda sí o no a las preguntas referidas a la seguridad de las instalaciones, equipamientos y prácticas deportivas.

Sí No No sabe/No contesta

¿Se revisa periódicamente el estado del material?

¿Se revisa periódicamente el estado de las instalaciones deportivas?

En caso de no encontrarse en buen estado, ¿se informa a la coordinación o a mantenimiento para su reparación o sustitución?

¿Se distingue con claridad el color de las líneas de las canchas?

¿Dispone el gimnasio de primaria de suficiente altura?

¿Dispone el gimnasio de secundaria de suficiente altura?

¿Dispone el gimnasio de primaria de retiros suficientes?

¿Dispone el gimnasio de secundaria de retiros suficientes?

Al terminar las clases, ¿se recoge todo el material utilizado?

¿Permiten al alumnado el uso de las zonas deportivas sin vigilancia?

¿Se realiza actividad física en el exterior con el piso mojado?

¿Plantean la necesidad de realizar controles médicos al alumnado?

¿Permiten la realización de actividad física sin equipamiento deportivo adecuado (ropa deportiva, championes deportivos, etc.)?

¿Se revisa periódicamente el estado del material?

¿Se revisa periódicamente el estado de las instalaciones deportivas?

En caso de no encontrarse en buen estado, ¿se informa a la coordinación o a mantenimiento para su reparación o sustitución?

¿Se distingue con claridad el color de las líneas de las canchas?

¿Dispone el gimnasio de primaria de suficiente altura?

- ¿Dispone el gimnasio de secundaria de suficiente altura?
- ¿Dispone el gimnasio de primaria de retiros suficientes?
- ¿Dispone el gimnasio de secundaria de retiros suficientes?
- Al terminar las clases, ¿se recoge todo el material utilizado?
- ¿Permiten al alumnado el uso de las zonas deportivas sin vigilancia?
- ¿Se realiza actividad física en el exterior con el piso mojado?
- ¿Plantean la necesidad de realizar controles médicos al alumnado?
- ¿Permiten la realización de actividad física sin equipamiento deportivo adecuado (ropa deportiva, championes deportivos, etc.)?

¡Muchas gracias por tu tiempo!

Germán y Nicolás

Comentarios / Sugerencias

Tu respuesta

10.2. Ejemplos de los distintos tipos de preguntas

Ejemplos:

- a) De valoración: del 1 al 4 y de grado de satisfacción

15. Indique siendo 1 el mínimo y 4 el máximo. En su opinión, cuando piensa en su actuación como profesor de Educación Física se le viene la idea de:

	1	2	3	4
Mediador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afectuoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proactivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b) Dicotómicas con Sí, No, No sabe/No contesta

11. Atendiendo a su experiencia profesional y al grado de satisfacción comentado anteriormente, ¿volvería a elegir la profesión de profesor/a de Educación Física?

- Sí
- No
- No sabe/No contesta

c) De marcar la o las opciones correspondientes

10 b. Si su respuesta fue nada o poco satisfecho, indique el/los departamento/s al que hace referencia.

Inicial

Primaria

Secundaria

Todos

d) Con rangos

4. Años de antigüedad ejerciendo como profesor de Educación Física

1 a 5

6 a 10

11 a 15

16 a 20

21 a 25

Más de 26

10.3. La siguiente tabla muestra la relación entre los criterios de las normas EFQM y el número de pregunta que le corresponde en el cuestionario

Dimensión	Criterio del Modelo EFQM	Indicadores	Variables	Fuente	
Procesos facilitadores	1. Liderazgo	Sección de Educación Física	1- Organización de la sección	Análisis de documentos institucionales	
			2- La figura del coordinador de la sección	Análisis de documentos institucionales	
			3- Reuniones de la sección	Preguntas 22-23-24	
			4- Programación de actividades complementarias y extracurriculares	Preguntas 47-48-49	
	2. Estrategia	Aspectos organizativos de la materia	1- Horarios	Análisis de documentos institucionales	
			2- Presupuesto	Análisis de documentos institucionales	
			3- Distribución de profesores y grupos	Análisis de documentos institucionales	
	3. Personas	1- Formación del Profesorado de EF	1- Titulación y nivel profesional	Pregunta 3	
			2-Experiencia docente	Preguntas 4 y 5	
			3- Situación laboral	Preguntas 6,7,8	
		2- Actualización permanente del profesorado de EF	1-Oportunidades de formación	Pregunta 9 y Análisis de documentos institucionales	
			3- Datos personales	1- Sexo	Pregunta 1
				2- Edad	Pregunta 2
	4. Alianzas y Recursos	Instalaciones y materiales	1- Patio y Canchas deportivas	Análisis de documentos institucionales	
			2- Gimnasio	Análisis de documentos institucionales	
			3- Vestuarios y Duchas	Preguntas 50-51	
			4- Depósito de materiales	Pregunta 52	
			5- Seguridad de las instalaciones deportivas, equipamiento deportivo y práctica deportiva	Pregunta 53	
			6- Recursos Didácticos	Preguntas 44-45	
	5. Procesos, productos y servicios	Programación de la materia de Educación Física	1-Competencias básicas	Preguntas 26-27-28-29	
2- Objetivos de la materia			Análisis de documentos institucionales		
3- Bloques de contenidos y sus ámbitos			Pregunta 25		
4- Recursos didácticos			Preguntas 43-44-45-46		
5- Evaluación			Preguntas 36-37-38-39-40-41-42		
6- Estilos de enseñanza			Preguntas 30-31-32-33-34-35		
Resultados	7. Resultados en el personal	Percepción profesional del profesorado acerca de la materia de Educación física	1- Grado de satisfacción	Preguntas 10-11-12-13	
			2- Opinión sobre aspectos profesionales	Preguntas 13-14-15-16-17-18-19-20	

10.4. Cantidad de alumnos por grupo Inicial y Primaria (Fuente: Consejo de Educación Inicial y Primaria)



Administración Nacional de Educación Pública
CONSEJO DE EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA

el número óptimo indicado precedentemente (30 alumnos).”

c) Resolución N°3 – Acta N°547 de fecha 2 de noviembre de 2001 del CEP (Circular N°555/01) – “se fija en 35 alumnos el límite máximo para Clases Jardinera”,

d) Resolución N°2 – Acta N°64 de fecha 10 de noviembre de 2014 del CEIP (Circular N°128/14):

- “Art. 1.- Todos los años las Inspecciones Departamentales y Nacionales analizarán la matrícula total y por grado, así como los cargos docentes relacionados a la matrícula de las escuelas que pertenecen a su jurisdicción con el fin de obtener una distribución racional y equitativa de los recursos humanos disponibles.”

- “Art. 5.- Considerar los alumnos inscriptos por escuela y por docente aconsejándose una relación docente - alumno de 1 a 25. La cantidad de alumnos por maestro sugerida no debe interpretarse como un tope para la inscripción de más alumnos al grupo, debiéndose garantizar el derecho a la educación de todos los niños.”

e) Resolución N°1 – Acta N°27 de fecha 14 de mayo de 2015 del CEIP (Circular N°68/15) Reglamento de Maestro Integrador – “Según el Reglamento de Reajuste al 30 de noviembre de cada año se debe realizar el reajuste de cargos docentes para que al inicio del siguiente año lectivo se cubran las necesidades de los alumnos, oportunidad en la cual los Maestros Integradores volverán a cumplir funciones de Maestro de clase.”

Saludamos a usted atentamente.

Dra. Silvia Suárez
Secretaría General

jf/mcm

Insp. ALICIA MILAN
Pro Secretaria
C.E.I.P.

Mag. Irupé Buzzetti
Directora General

10.5. Cantidad de alumnos en Educación Inicial

Número de niños en Educación Inicial

Fecha: 9 de marzo de 2020

		VARONES	NIÑAS	TOTALES
NIVEL 1	1 A-AM	6	5	11
	1B - AM	4	7	11
	1C EXT 2	2	2	4
	1D mixto PM	5	4	9
TOTAL NIVEL 1		17	18	35
NIVEL 2	2A EXT 1	8	7	15
	2C EXT 2	6	3	9
	2D mixto PM	2	1	3
TOTAL NIVEL 2		16	11	27
TOTAL MATERNAL		33	29	62
NIVEL 3	3A -AM	8	6	14
	3 EXT B	10	5	15
	3 EXT C	10	5	15
TOTAL NIVEL 3		28	16	44
NIVEL 4	4A	11	11	22
	4B	11	11	22
	4C	12	10	22
TOTAL NIVEL 4		34	32	66
NIVEL 5	5A	11	7	18
	5B	11	10	21
	5C	10	10	20
	5D	7	11	18
TOTAL NIVEL 5		39	38	77
TOTAL INICIAL		134	115	249

10.6. Cantidad de alumnos en Educación Primaria

PRIMARIA 2020

clase	V	N	T
1º A	15	6	21
B	12	9	21
C	14	10	24
D	14	10	24
TOTAL	55	35	90

clase	V	N	T
4º A	13	12	25
B	17	8	25
C	16	9	25
D	17	8	25
TOTAL	63	37	100

2º A	11	9	20
B	12	11	23
C	12	10	22
D	10	11	21
TOTAL	45	41	86

5º A	10	12	22
B	9	14	23
C	11	12	23
D	10	13	23
TOTAL	40	51	91

3º A	12	12	24
B	13	12	25
C	13	12	25
D	15	10	25
TOTAL	53	46	99

6º A	12	11	23
B	11	13	24
C	11	12	23
D	11	15	26
TOTAL	45	51	96

TOTALES al 3/03/2020	301	261	562
--------------------------------	------------	------------	------------

Taller 1	5	6	11
Taller 2	9	3	12
Taller 3	8	4	12

10.7. Cantidad de alumnos en Educación Secundaria



Instituto Crandon

Formula .M.I.-1

AÑO 2020

PERFIL TOTAL DE CURSOS

NOMBRE DEL LICEO Instituto Crandon

Departamento MONTEVIDEO

Localidad MONTEVIDEO

PLAN DE ESTUDIOS Plan 2006

TURNOS	Diurno	Nocturno
	X	

marca el que corresponda

CURSOS

CICLO BÁSICO

	Grupos	Alumnos
1ER CURSO.....	4	105
2DO CURSO.....	5	114
3ER CURSO.....	5	122

BACHILLERATO

	Grupos	Alumnos
1ER CURSO.....	4	103
2DO CURSO.....	5	85
3ER CURSO.....	8	100
TOTAL GENERAL DEL LICEO.....	31	629

Carmen STRATTA GAUNA
Secretario/a

SELLO

Mag. Adriana BRANDÓN GONZÁLEZ
Director/a

10.8. Presentación general informativa de Educación Inicial y Primaria a Familias

Departamento de Educación Inicial y Primaria

El equipo profesional de Educación Inicial y Primaria, en constante formación, está integrado por maestros especializados en Primera Infancia y Educación Común, docentes de inglés, de educación cristiana, profesores de educación física y natación, de áreas artísticas y de tecnología educativa, quienes trabajan en forma coordinada con psicólogos y psicomotricistas.

El Departamento cuenta con instalaciones edilicias diseñadas y construidas especialmente para ser un centro educativo. Posee ambientes amplios y luminosos; cómodas aulas multimediales, sala de psicomotricidad, salas para las áreas artísticas y expresivas (salones de música y taller de artes plásticas), sala de ciencia, salones multipropósito, jardines y espacios al aire libre, biblioteca, gimnasios cerrados y comedores.

Ambos sectores brindan servicio de almuerzo que incluye un menú balanceado y elaborado por la Sección de Economía Doméstica. También está habilitada la opción de viandas.

Proyectos de tradición y de innovación

-Talleres de *Promoción de salud integral y de educación de la sexualidad* desde Nivel 3 años.

-El *Consejo Estudiantil* promueve la participación activa y protagonismo en la construcción de la escuela y el desarrollo de la ciudadanía.

-*Protagonistas de la semana*, propuesta de primer año que favorece el acompañamiento y la integración de los niños y sus familias en Primaria.

-*Padrinos y ahijados*, los alumnos de sexto dan la bienvenida a los niños de primero y actúan como padrinos acompañándolos durante todo el año escolar.

-*Conciencia y compromiso ambiental* busca asegurar que nuestros alumnos realicen experiencias significativas en contacto con la naturaleza: elaboración de composteras, creación de huertas, actividades de siembra y cosecha. A través de estas prácticas se desarrollan valores y habilidades centrales como el respeto y el amor por la naturaleza, así como el conocimiento sobre ella que promueven la sostenibilidad desde muy temprano. La chacra Sta. Lucía (Punta Espinillo) y los espacios verdes de nuestra escuela actúan como aulas extendidas para estas tareas.

-Construyendo puentes entre la familia y la escuela: son espacios de participación y escucha de los padres que promueve el trabajo conjunto.

-Talleres y charlas, con especialistas y de profesionales de la institución, para la reflexión y formación en el “oficio de ser padres”.

-Campamentos y salidas didácticas.

Nuestros horarios

Maternal: 4 horas, 8:00 a 12:00 o 12:00 a 16:00 h

Jardín: 4 u 8 horas, 8:00 a 12:00 o de 8:00 a 16:00 h

Primaria: 8:00 a 16:00 h

Actividades extracurriculares: de lunes a viernes entre 16:00 y 18:00 h, sábados de mañana

10.9. Folleto de presentación de la sección de Educación Física



▲ Educación Física

La educación física ocupa un lugar destacado siendo un pilar fundamental en la formación integral del alumno.

La jerarquía de la actividad física se refleja en la propuesta educativa a través de su riqueza programática (curricular y extracurricular), con una carga horaria significativa, en las instalaciones y en el equipamiento deportivo con el que se cuenta.

El equipo docente de la Sección de Educación Física, tiene formación en el área y especialización en los diferentes deportes. Todos los docentes de la Institución son egresados del ISEF (Instituto Superior de Educación Física) o del IUACJ (Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes). También, muchos de ellos, han continuado su formación con cursos, posgrados o seminarios referidos a los temas inherentes al deporte y la actividad física.

▲ Educación Física en Ed. Inicial

En Inicial el objetivo principal es satisfacer las ansias y necesidades de movimiento de los niños, favoreciendo el crecimiento y la maduración.

El programa procura que el niño:

- Conozca y cuide su cuerpo
- Incorpore hábitos de higiene
- Afiance el proceso de maduración motriz en un ámbito seguro
- Participe en juegos y dinámicas grupales que faciliten la interacción entre pares y con adultos
- Utilice el cuerpo como recurso expresivo.

La propuesta comienza en Nivel 2 años con una frecuencia semanal y en los Niveles 3, 4 y 5 años se incrementa a dos sesiones semanales.

▲ Contenidos curriculares en Ed. Inicial

Se desarrollan a través de las "familias de movimientos". El aprendizaje de los diferentes contenidos se introduce por medio del juego y de actividades con una perspectiva lúdica.

Las *familias de movimiento* son:

1. Locomoción
2. Lanzar y recibir

3. Rodar y apoyar
4. Saltos
5. Equilibrio
6. Trepar, suspenderse y balancearse
7. Empujar y traccionar
8. Levantar y transportar

Cada una de estas tiene especial énfasis en un momento del año.

▲ Natación curricular

Se incorpora en Nivel 3, 4 y 5 años para los alumnos de extensión horaria (8 horas).

Durante la etapa inicial el niño es un "campo fértil" para aprender e incorporar la natación de forma natural. Los procesos son personales, graduales y sumatorios. Por ello, al comienzo del año, el equipo docente realiza una evaluación individual y propone trabajos adecuados para cada niño.

La actividad acuática es un aspecto importante a desarrollar en los alumnos porque permite incorporar nuevas formas de movimiento y enriquece la formación integral, brindando seguridad y confianza en un medio diferente.

La propuesta implica el aprendizaje de habilidades básicas (entradas y salidas al agua, flotaciones, impulso y deslizamientos, desplazamientos, inmersión), criterios de seguridad en la piscina, incorporación de hábitos de higiene y orden en los vestuarios. Asimismo, no solo apunta al desarrollo de habilidades, sino que procura generar seguridad y responsabilidad en el medio acuático.

Además, la natación proporciona logros afectivos que refuerzan la autoestima a través del placer y la alegría de los aprendizajes.

▲ Ed. Física en Primaria

Se continúa con el trabajo comenzado en Inicial. La propuesta curricular de primero a sexto año incluye dos frecuencias semanales de actividad física.

En Primaria los objetivos planteados son:

- estimular el desarrollo de las funciones orgánicas para acrecentar y mantener el estado de buena salud

- detectar carencias que puedan interferir en el desarrollo anatómico funcional, perceptivo motor y afectivo social
- integrar progresivamente los contenidos de los diferentes deportes

A lo largo del año se trabaja en diferentes unidades didácticas apuntando a desarrollar los siguientes contenidos:

- Atletismo: carreras de velocidad y resistencia aeróbica, saltos (alto y largo), lanzamientos, relevos.
- Deportes colectivos: handball, básquetbol, vóleybol, fútbol; perfeccionamiento de fundamentos técnicos y tácticos; reglamentos.
- Gimnasia artística/olímpica: suelo, saltos, barras, suspensiones, equilibrio; condición física básica y formación corporal.

Al culminar cada una de estas unidades, se realizan actividades y torneos interclases para consolidar lo aprendido.

En primer y segundo año, se continúa el trabajo con las *familias de movimiento* pero con mayor especificidad en los ejercicios. Luego, estas se transforman en habilidades técnicas deportivas propias de cada deporte.

■ Natación curricular

En Primaria se continúa con el desarrollo de los contenidos trabajados en Inicial y se proyecta hacia la iniciación en los estilos de natación. En primer y segundo año, los niños asisten a natación una vez por semana dentro del horario escolar.

■ Propuesta extracurricular en Primaria

La propuesta se desarrolla a partir del crecimiento cronológico, la madurez motor y psicológica del alumno. Se adecuan las actividades para cada etapa.

En primer y segundo año, los alumnos pueden optar por una propuesta predeportiva. A partir de tercer año, pueden elegir entre las siguientes actividades deportivas extracurriculares:

- patín
- gimnasia artística (olímpica)
- atletismo
- vóleybol
- básquetbol
- handball masculino y femenino

(5)

- fútbol masculino y femenino
- futsal.

Por otro lado, el Instituto participa en diferentes ligas, encuentros o instancias intercolegiales.

Fútbol masculino: participa en ADIC (Asociación Deportiva de Integración Colegial)

Fútbol femenino: participa en la LIF (Liga Inicial de Fútbol)

Básquetbol: participa en encuentros intercolegiales

Handball: participa en el Torneo organizado por la Liga Norte

Atletismo: participa en encuentros de miniatletismo

Gimnasia Artística: participa en Torneos Pedagógicos Intercolegiales

▲ Educación Física en Secundaria

De primero a tercero de Ciclo Básico, la propuesta curricular (de acuerdo a la Reformulación 2006) tiene tres frecuencias semanales: dos, son de educación física, y en la tercera, el estudiante tiene la opción de elegir la actividad que desea (curso de animadores, danza, handball, básquetbol, vóleibol, futsal, fútbol, fútbol femenino, patín, gimnasia o atletismo). Los estudiantes de primer año de Bachillerato, tienen dos frecuencias semanales de educación física; en segundo y tercer año de Bachillerato tienen la opción de seguir realizando actividades extracurriculares y participando de los deportes del colegio.

▲ Contenidos curriculares en Secundaria

En Secundaria, las unidades temáticas se adaptan a la edad cronológica y al nivel de los estudiantes. Estas son:

- **Atletismo:** carreras de resistencia aeróbica, carreras de velocidad, saltos (alto y largo), lanzamientos, relevos.
- **Deportes:** handball, básquetbol, vóleibol, fútbol; perfeccionamiento de fundamentos técnicos y tácticos; reglamentos.
- **Gimnasia artística/olímpica:** suelo, aparatos, saltos, suspensiones, equilibrio; condición física básica y formación corporal.

▲ Propuesta extracurricular para Secundaria

- **Vóleibol:** participa en ADIC (Asociación Deportiva de Integración Colegial) y

en la Copa AIDEP (Asociación de Institutos de Educación Privada)

- **Atletismo:** participa en Jornadas de Liga Norte y en la Copa AIDEP
- **Gimnasia Artística:** participa en el Torneo Intercolegial de Gimnasia y en el Torneo de ADIC
- **Handball:** participa en Torneo de Liga Norte y en la Copa AIDEP
- **Fútbol:** participa en Torneo de ADIC
- **Futsal:** participa en Torneo de ADIC y en la Copa AIDEP
- **Básquetbol:** participa en el Torneo de ADIC y en la Copa AIDEP
- **Fútbol femenino:** participa en encuentros amistosos con otras instituciones
- Patín
- Danza
- Curso de animadores juveniles

Además de las instalaciones para realizar deportes, Crandon cuenta tanto en Primaria como en Secundaria, con vestuarios para que los estudiantes puedan ducharse y reanudar sus actividades cómodamente.

■ Centro de Formación Gimnástica (CFG)

Este Centro funciona como una escuela de Gimnasia Artística, con docentes especializados y un equipamiento de última generación.

Está abierto a los alumnos del colegio tanto como a la comunidad, dirigido a niños y adolescentes (de 6 años en adelante).

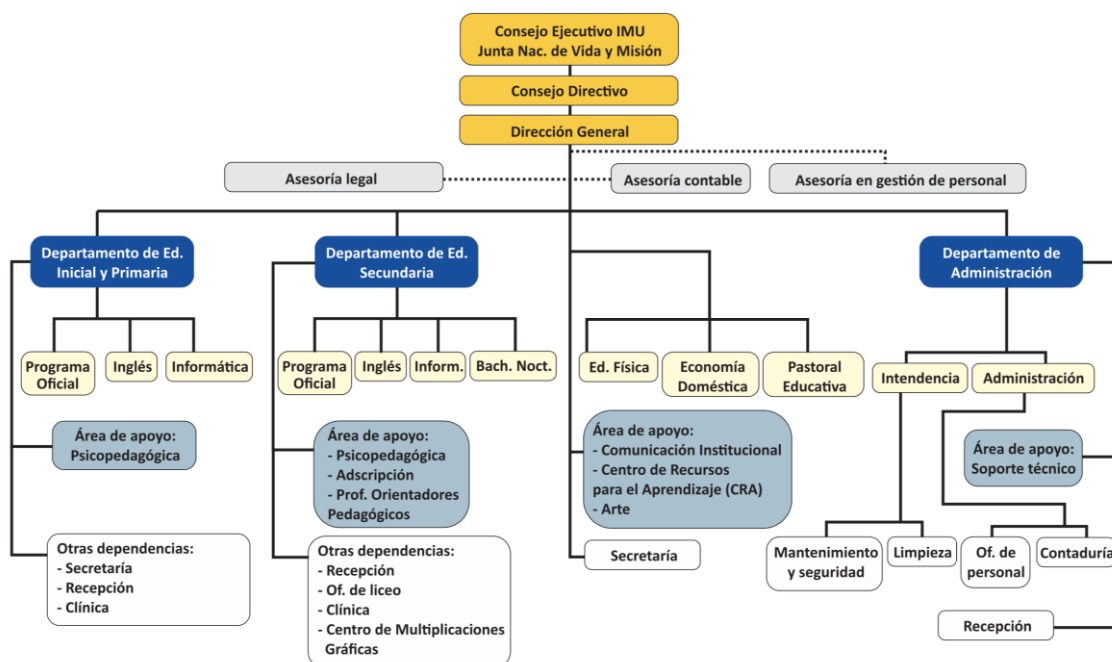
El CFG está afiliado a la Federación Uruguaya de Gimnasia. Participa de torneos organizados por la Federación y de encuentros pedagógicos de diferentes colegios.

Las actividades se realizan en el gimnasio Keator con una frecuencia de tres veces a la semana. Tiene un costo mensual y, por una única vez, al momento de la inscripción se abona una matrícula.



10.10. Organigrama institucional

Organigrama del Instituto Oranden



10.11. Horarios de educación física Inicial 2020

HORARIOS DE EDUCACION FISICA				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8.45 a 9.15 Laura - Guelfi 3 años A		8.30 - 9.00 4 años A Colo - Guelfi		
9.30 a 10 Laura - Guelfi 4 años C		9.00 a 9.30 - 4 años D Colo - Guelfi		8.20 a 8.50 - 5 años D Laura - Guelfi
	10 a 10.30 - 2 años A Karina - Guelfi		9.30 - 10 3 años B Karina - Guelfi/Centenario	
10 - 10.30 - 5 años D Laura - Centenario	11.20 a 11.50 3 años C Laura - Gulefi			10 a 10.30 - 5 años B Leo - Centenario
	11.20 a 11.50 - 3 años B Karina - Centenario	10.45 a 11.15 - 2 años B Cecilia Guelfi		10.30 - 11. - 5 años A Leo -/Guelfi
	12 a 12:30 5 años C Laura - Centenario	11.20 a 11.50 - 4 años C Laura Guelfi	12.00 a 12.30 5 años C Laura - Centenario	11.15 a 11.45 - 3 años C Laura- Guelfi
		13.10 a 13.40 - 2 años Cecilia - Guelfi		
14 a 14.30 - 4 años D Colo - Guelfi		14.00 a 14.30 - 5 años A Leo Centenario/compartido		
14.30 a 15 - 4 años A Colo - Centenario		14.00 a 14.30 - 5 años B Leo Centenario/compartido		

10.12. Horarios de educación física Primaria 2020

		2020		
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
8,10 - 8.50				
4ª AB				
Rocha/Niski				
8.50 - 9.30	8.30 - 9.10	8.30 - 9.10	8.30 - 9.10	8.30 - 9.10
4ª CD	3ª BD	3ª AC	2ª B - Homos	5ª AD
Panigatti/ Fornaro	Rocha/Niski	Bañi/Grenni	2ª A - Rocha	M.Benitez/Niski
Recreo	Recreo	Recreo	Recreo	Recreo
9.30 - 10.30	9.30 a 10.00- Rocha	9.30 - 10.30	9.30 - 10.30	9.30 - 10.30
Panig/Fornaro	9.30 - 10.30 - Niski	Bañi - Grenni	Grenni/Niski	Coronel/Gutierrez
	10.00 a 10.30- Hanisch			
10.30 - 11.15	10.30 - 11.15	10.30 a 11.15	10.30 - 11.15	
6ª AC	6ª BD	1ª A - Grenni	1ª D - Rocha	
Panig/ Fornaro	Rocha/Niski	1ª C - Bañi		
11.15 - 11.55		11.15 - 11.55	11.15 - 11.55	11.15 - 11.55
1ª B - Coronel		5ª BC	2ª D - Rocha	2ª C- Melisa
		Luisa /Grenni		
RECREO	RECREO	RECREO	RECREO	RECREO
Luisa / Laura	Colo / Silvana	Cecilia /Luis	Silvana/Colo	Eleonora/ Cecilia R.
Fornaro/Benitez	Panigatti	Luisa/Benitez	Panigatti /Ruiz	Melisa/Silvana
Panigatti /Alzugaray	Rocha/Alzugaray	Panigatti/Alzugaray	Rocha/Alzugaray	Coronel/Alzugaray
TUTE/	TUTE/	TUTE/	TUTE/	TUTE/
13.00 - 13.45	13.00 - 13.45	13 - 13.45	13 - 13.45	13 - 13.45
	1ª D - Rocha	1ª B - Coronel	6ª BD	4ª CD
1ª C - Bañi			Rocha/Niski	Panig/ Fornaro
13.45 - 14.25	13.45 - 14.25	13.45 - 14.25	13.45 - 14.25	13.45 - 14.25
3ª AC	2ª D - Rocha	2ª C - Melisa	3ª BD	6ª AC
Bañi/Grenni			Rocha/Niski	Panig/ Fornaro
14.25 - 15.05	14.25 - 15.05	14.25 - 15.05	14.25 - 15.05	14.25 - 15.05
Recreo	Recreo	Recreo	Recreo	Recreo
Bañi /Grenni	Rocha/Niski	Melisa /Niski	Rocha /Niski	Panig/Luisa
15.05 - 15.50	15.05 - 15.50	15.05 - 15.50	15.05 - 15.50	15.05 - 15.50
2ª A - Homos	2ª B - Rocha	5ª AD	4ª AB	5ª BC
1ª A - Grenni		M.Benitez /Niski	Rocha /Niski	Luisa /Grenni
	NATACIÓN	NATACIÓN	NATACIÓN	NATACIÓN
	1ª BC	1ª AD	2ª BC	2ª AD

10.13. Horarios de educación física Secundaria 2020

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA					
		HORARIOS			2020
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7.50 - 8.30		7.45 - 8.25 1°2 + 1°4	7.45 - 8.25 2°1 + 2°3	7.45 - 8.25 1°2 + 1°4	7.45 - 8.25 2°1 + 2°3
1°		Hanisch/Fornaro	Hanisch/Cardozo	Hanisch/Fornaro	Hanisch/Cardozo
8.30 - 9.10					
2					
9.15 - 9.55		9.15 - 9.55 Hanisch/Hornos	9.15 - 9.55 Hanisch/Cardozo	Hanisch/Hornos	9.15 - 9.55 Hanisch/Cardozo
3		1°3 + 1°1	2°3 + 2°4	1°3 + 1°1	2°3 + 2°4
10.05 - 10.45					
4					
10.50 - 11.30					
5					
11.35 - 12.15	Recreo Niski	Recreo Niski	Recreo Niski	Recreo Niski	Recreo Niski
6					
12.15 - 12.55	Recreo Niski	Recreo Niski	Recreo Niski	Recreo Niski	Recreo Niski
13 - 13.40	4°1	4°3	4°1	4°3	
8	Castro/Guarnieri	Hornos/Hanisch	Castro/Guarnieri	Hornos/Hanisch	
13.45 - 14.25	3°1	4°2	3°1	4°2	
9	Castro/Guarnieri	Hornos/Fuentes	Castro/Guarnieri	Hornos/Fuentes	
14.30 - 15.10	3°5	3°2	3°5	3°2	
10	Castro/Guarnieri	Hornos/Fuentes	Castro/Guarnieri	Hornos/Fuentes	
15.15 - 15.55	3°4	3°3	3°4	3°3	
11	Castro/Acuña	Hornos/Fuentes	Castro/Acuña	Hornos/Fuentes	